الأكثر مبيعاً في العالم

استراتيجية المحيط الأزرق

كيف تبدع سوقاً جديدة وتكون خارج إطار المنافسة

و. تشان. كيم
رينيه ماوبرغن

ترجمة : جانبوت حافظ




دار الفكر
آفاق معرفة متجددة
www.fikr.com

بسم الله الرحمن الرحيم

استراتيجية المحيط الأزرق

كيف تبدع سوقاً جديدة ..؟

وتكون خارج إطار المنافسة

استراتجية المحيط الأزرق: كيف تبدع سوقاً جديدة..؟ وتكون خارج إطار المنافسة/ و. تشان كيم، رينيه ماوبرغن؛ ترجمة جانبوت حافظ .- دمشق دار الفكر، ٢٠٠٦ .-٢٩٦ ص؛ ٢٥سم.

ردمك: ISBN: 1-59239-578-3

١-٦٥٨,٨ ك ي م إ ٢- العنوان ٣-كيم ٤-برغن ٥- حافظ

و.تشان.كيم و رينيه ماوبرغن

استراتيجية المحيط الأزرق

كيف تبدع سوقاً جديدة ..؟
وتكون خارج إطار المنافسة

ترجمة

جانبوت حافظ



آفاق معرفة متجددة



الرقم الاصطلاحي: ١٩٥٩,٠١١

الرقم الدولي: ISBN: 1-59239-578-3

الرقم الموضوعي: ٦٥٠

الموضوع: الإدارة

العنوان: استراتيجية المحيط الأزرق

التأليف: و. تشان. كيم و رينيه ماو برغن

الترجمة: جانبوت حافظ

التنفيذ الطباعي: دار الفكر - دمشق

عدد الصفحات: ٢٩٦ ص

قياس الصفحة: ١٧×٢٥ سم

دار الفكر بدمشق

برامكة مقابل مركز الانطلاق الموحد

ص.ب: (٩٦٢) دمشق-سورية

فاكس: ٢٢٣٩٧١٦

هاتف: ٢٢٣٩٧١٧ - ٢٢١١١٦٦

Http://www.fikr.com

e-mail: info@fikr.com

الطبعة الأولى

رمضان ١٤٢٧هـ

تشرين١ (أكتوبر) ٢٠٠٦م

المحتوى

مقدمة

يتعلق هذا الكتاب بالصداقة، والولاء، وبإيمان أحدنا بالآخر. فالصداقة والإيمان جعلتانا نبحر في رحلة لاستكشاف أفكار هذا الكتاب ونخلص إلى كتابته.

التقينا قبل عشرين سنة خلَت في غرفة دراسية كان أحدنا فيها أستاذاً والآخر طالباً، ومنذ ذلك الوقت ونحن نعمل معاً، ونرى أنفسنا خلال الرحلة أحياناً كثيرة مذهولَيْن كجرذين في مياه المجارير. لا يعد هذا الكتاب نصراً لفكرة إنما هو نصر لصداقة وجدناها أهم من أي فكرة في عالم الأعمال، صداقة جعلت حياتنا أكثر غنىً وعالمنا أكثر جمالاً. صداقة جعلت كلاً منا يشعر أنه ليس وحده.

ليست هناك رحلة سهلة، ولا صداقة بالفرح وحده. لكننا شعرنا بالإثارة كلَّ يوم من أيام هذه الرحلة، لأننا كنا في مهمة بحث عن التعلم و التطور. يربطنا بأفكار هذا الكتاب إيمانٌ عميق، وهي أفكار لا تناسب من يطمح في حياته لمجرد البقاء و الاستمرار بشكل ما، فهذا لم يكن أبداً ضمن اهتماماتنا، فإذا كنت ممن يكتفون بهذا فلا تقرأ هذا الكتاب. أما إذا أردت أن تحدث فرقاً، وتنشئ شركة، تبني للمستقبل الذي يربح فيه الزبون كما يربح الموظفون وذوو العلاقة والمجتمع فتابع قراءتك. ولا نزعم أن هذا شيء سهل، لكنه يستحق المحاولة.

تؤكد أبحاثنا أنه ليس هناك شركة مثالية على الدوام. كما أنه ليس هناك صناعات مثالية، وهذا ما وجدناه في طريق رحلتنا الوعرة. نقوم كلنا، كما تقوم الشركات بأشياء تنم عن الذكاء وأشياء أقل ذكاءً، ولكي نتطور ونحسّن نوعية نجاحنا علينا أن ندرس كل ما نفعله ونُحدث فارقاً إيجابياً، وعلينا أن نفهم كيف نعيد الكرّة بشكل مستمر. وهذا هو ما نسميه التحركات الاستراتيجية البارعة، ولقد وجدنا أن التحرك الاستراتيجي ذا الأثر الجوهري هو خلق المحيطات الزرقاء.

استراتيجية المحيط الأزرق هي بمثابة تحدٍّ أمام الشركات لتنتشل نفسها من المنافسة الدموية التي تميّز المحيطات الحمراء، وذلك عبر خلق مساحةٍ من السوق لا منازع فيها، بحيث تصبح المنافسة أمراً غير مطروح. فبدلاً من تقسيم الطلب - الذي هو قليل أصلاً- وملاحقة المنافسين وتقليدهم، فإن استراتيجية المحيط الأزرق تقوم على زيادة الطلب والانعتاق من المنافسة. يقوم هذا الكتاب بأكثر من مجرد تحدي الشركات، فهو يقدم الطريقة لإنجاز هذا.

نقدم أولاً مجموعة من أدوات التحليل، وإطار العمل الذي يشرح كيف تتعامل مع هذا التحدي، ونفصّل ثانياً المبادئ التي تحدد وتفصِل استراتيجية المحيط الأزرق عن الاستراتيجية المبنية على أساس فكرة المنافسة.

هدفنا هو صياغة استراتيجية المحيط الأزرق وتنفيذها بشكل منهجيّ، وجعلُها قابلة للتنفيذ كما هي حال المنافسة في سوق المياه الحمراء المعروفة. عندها فقط تتمكن الشركات من إتاحة أقصى ما يمكن، وتخفيض نسبة المخاطرة إلى أدنى حد لها.

ليس هناك شركة، صغيرةً كانت أم كبيرة، ذاتُ مكانة عريقة أو جديدة يمكنها أن تدخل بمغامرة أشبه بمقامرة، ولا يفترض بالشركة أن تقوم بهذا أيضاً.

محتويات هذا الكتاب هي نتيجة خمسة عشر عاماً من البحث في بيانات تعود إلى أكثر من مئة سنة خلت، وسلسلة من مقالات حول إدارة الأعمال من منشورات جامعة هارفارد، إضافة إلى مقالات أكاديمية تناولت أبعاداً عدّة في هذا الموضوع. تم اختبار الأفكار والأدوات وإطار العمل المعروضة في هذا الكتاب وتقويمها على مدى سنوات من العمل التعاوني في أوربة، والولايات المتحدة، وآسية. يبني الكتاب على هذا العمل ويوسعه عبر منحنيات بيانية، ترسم هذه الأفكار معاً موفّرة إطار عمل موحد.

لا يكتفي إطار العمل هذا بالتوجه إلى المفاهيم التحليلية الكامنة وراء إيجاد استراتيجية المحيط الأزرق فقط بل يشمل كل المفاهيم الإنسانية المتعلقة بعمل الشركة و العاملين فيها وبإنجاز هذه الرحلة، مع العزم على تطبيق هذه الأفكار ووضعها في الفعل، وهنا فإن فَهم كيفية بناء الثقة والالتزام، إضافةً إلى فهم أهمية التمييز الفكري والعاطفي، هما أمران مهمان بحيث أخذا مكانهما في لبّ الاستراتيجية.

كانت كل الفرص التي يتيحها المحيط الأزرق موجودة دائماً، ومع اكتشافها أخذ عالم السوق بالاتساع، ونعتقد بأن هذا التوسع هو أساس النمو وجذره. ومع ذلك فإن الفهم القاصر ما زال يُلاحظ في النظرية وفي التطبيق، وذلك فيما يخص كيفية إيجاد هذه المحيطات الزرقاء، وإحكام القبضة عليها. ندعوك لقراءة هذا الكتاب و تعلُّم كيفية توجيه هذا التوسع في المستقبل.

كلمة شكر

حظينا خلال عملنا على إنجاز هذا الكتاب بمساعدة كبيرة، حيث وفرت لنا المدرسة الأوربية لإدارة الأعمال (INSEAD) جواً متميزاً لإنجاز بحثنا، وأفدنا بشكل كبير في مزجنا بين النظرية والتطبيق، من التركيبة العالمية المتنوعة لطلابنا، ومدرائنا، وأساتذتنا. شجَّعنا كل من أنتونيو بورجس، وغابرييل هواويني، ولورد فان دير هايدن، وقدموا لنا كل الدعم منذ البداية، وسمحوا لنا بالتوأمة بين بحثنا، ومهامنا التدريسية. كما قدمت كل من مجموعة أسعار الأسهم (PWC) ومجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) الدعم المادي لإتمام بحثنا، ونذكر بشكل خاص كلاً من: فرانك براون، وريتشارد بايرد، من (PWC)، ورينيه أبات، وجون كلاركسون، وجورج ستاك، وأوليفيير تاردي من (BCG) الذين كانوا بمنزلة شركاء قيمين لنا.

وجدير بنا أن نذكر كلاً من جايسون هنتر، وجي مي اللذين عملا مساعدين لنا، مكرسين نفسيهما للعمل بالتزام وإصرار على الكمال، بحيث كانا عنصرين أساسيين في تحقيق هذا الكتاب، وكان وجودهما معنا شرفاً لنا.

نشكر كذلك الزملاء في كلية إدارة الأعمال في هارفارد الذين ساهموا معنا بأفكارهم التي أغنت هذا الكتاب. وأعضاء المدرسة

الأوربية لإدارة الأعمال وخصوصاً: سوبرامانيان رانجان، ولورد فان دير هايدن، اللذين ساعدانا بملاحظاتهما القيمة، وتعليقاتهما على أفكارنا، والعديد من الأساتذة في المدرسة الأوربية لإدارة الأعمال، الذين قاموا بتدريس أفكارنا لطلاب الماجستير، مقدمين لنا تغذية راجعة قيمةً شحذت أفكارنا.

نشكر غيرهم كذلك ممن قدموا لنا التشجيع والدعم المعنوي بلطفهم، ونذكر هنا رون أندر، وجان لويس بارسوكس، وبين بيساو، وهنري كلود دي بيتغينس، ومايك بريم، ولورنس كاربون، وماكرو سيكاغوني، وكارل كول، وأرنود دومير، وإنغمار ديركس، غاريث دياس، جورج إيبان، بول إيفانز، وتشارلي غالونيك، وأنابيل غاور، وجافير جيمينو، ودومينيك هياو، ونيل جونز، فيليب لاسر، وجان فرانكو مانزوني، وجين ماير، وكلود ميكود، وديغان موريس، وكي نغوين هوي، وسوبرانيان رانجان، وجوناثان سنوري، وهاينز تاتهيزر، ولورد فان دير هايدن، وديفيد يونغ، وبيتر زيمسكي، ومينغ زينغ.

حالفنا الحظ بوجود شبكة من المختصين حول العالم تزودنا بدراسات لحالات اقتصادية، ساهمت بشكل كبير في إظهار إمكانية وضع أفكار هذا الكتاب قيد التطبيق العملي، وساعدتنا على تأمين مواد الدراسة، ونذكر من بين كثيرين شخصاً يجدر بنا ذكره هو مارك بيوفويس الذي عمل معنا منذ البداية، وقدم مساهمة أساسية في الفصل الرابع بخبرته الميدانية الواسعة في مجال تطبيق أفكارنا في شركات مختلفة.

نذكر كذلك من بين ثروة الأصدقاء التي تحيط بنا فرانسيس غويلات، وزملاءه، وغافين فريزر وزملاءه، وواين مورتنسين، وبريان ماركس، وكينيث لاو، ويازوشي شينا، وجوناثان لاندري وزملاءه، ويونان جيانغ، ورالف ترومبيتا، وزملاءه، وغابور برت وزملاءه، وشانتهارام فينكاتش ، وميكي كاواوا، وزملاءهما، وأتول سينها وزملاءه، وأرنولد إسحاق

وزملاءه، وفولكر ويسترمان وزملاءه، ومات ديليامسون، وكارولين إدوارد وزملاءها.

كما نقدّر عالياً تعاون شركة (Accenture) خلال انطلاقتها مع مارك سبيلمان، وعمر عبوش، وجيم سايلس وفريق عملهم، ونشكر شركة (Lucent Technologies) لدعمها لنا في عملنا.

التقينا خلال عملنا مع مديرين تنفيذيين، وموظفين حول العالم، قدموا لنا وقتهم بكرم نفس، وكانوا عوناً لنا في صياغة أفكار هذا الكتاب، ونود هنا أن نعرب عن امتناننا لهم، ونذكر من هؤلاء، الموظفين في الشركات الخاصة والعامة، والذين ساهموا في تطبيق أفكارنا، ونقدر عالياً مركز برنامج ابتكار القيمة (VIP) في شركة (Samsung Electronics) وغرفة ابتكار القيمة في حكومة سنغافورة الذي كان بقسميه الخاص والعام مصدراً مهماً للإلهام والتعلم، وبشكل خاص جونغ يونغ يون من شركة (Samsung)، وقسم السكرتارية في حكومة سنغافورة لمساهمتهم القيمة.

نود أخيراً أن نتقدم بالشكر لمعدّة الكتاب ميلندا ميرينو لملاحظاتها الحكيمة، وخبرتها، وفريق النشر في جامعة هارفارد لدعمهم وحماستهم. شكر أيضاً لمديرنا، ومعدّينا في كلية هارفادرد لإدارة الأعمال، وخصوصاً ديفيد شامبيون، وتوم ستيوارت، ونان ستون، وخوان ماغريتا.

ندين بالكثير لطلاب الدكتوراه والماجستير والتنفيذيين المتدربين لدى المدرسة الأوربية لإدارة الأعمال. خصوصاً المتدربين في مجموعة دراسة الاستراتيجية، وابتكار القيمة لصبرهم في أثناء محاولة تطبيق أفكار هذا الكتاب، والذين كانت أسئلتهم، وتعليقاتهم عوناً كبيراً لنا في توضيح أفكارنا وتعميقها.

المؤلفان

الجزء الأول

استراتيجية المحيط الأزرق

الفصل الأول

إيجاد المحيطات الزرقاء

غاي لاليبرت عازف الأوكورديون السابق، والمهرج ذي الساقين الخشبيتين الطويلتين، وآكل النار، هو الآن المدير التنفيذي لسيرك Cirque du soleil (سيرك الشمس)، وهو واحد من أكبر عروض السيرك الكندية أنشئ عام ١٩٨٤ من قبل مجموعة من مؤدّي الشوارع، وشاهد عروضَه حتى الآن ٤٠ مليون شخصٍ في تسعين بلداً حول العالم. حقق هذا السيرك خلال أقل من عشرين عاماً مستوى ربع استغرق سيرك (Ringling Bros) و (Barnum & Bailey) وهما بطلا العالم في مجال صناعة عروض السيرك أكثر من مئة عام لتحقيقه.

ما يجعل هذا النمو السريع أكثر تميزاً هو أنه لم يتم تحقيقه في صناعة في طور الازدهار، إنما تم تحقيقه في مجال صناعة تتدهور وفي وقت تشير فيه كل مؤشرات التحليل الاستراتيجي التقليدية إلى عدم إمكانية تحقيق النمو في هذه الصناعة إلا بحدود ضيقة.

كانت القوة الدافعة في الجزء المتعلق بأداء النجوم قوية، وكذلك قوة الشراء، لكن وسائل التسلية المنزلية، أرخت بظلها على هذا المجال من التسلية بشكل متزايد. طالب الأطفال بألعاب الفيديو أكثر مما طالبوا

بمشاهدة عروض السيرك المتنقلة، وعانت هذه الصناعة بشكل جزئي من الانخفاض الثابت في أعداد الجمهور، ومن ثم انخفاض الريع والأرباح. كما لوحظت زيادة الرفض لاستخدام الحيوانات في عروض السيرك من قبل جماعات الرفق بالحيوان.

وضع كل من (Ringling Bros) و(arnum& Baily) المعايير القياسية ونافسا خيم السيرك الأصغر التي اتجهت أعمالها نحو الانحدار في أغلبها، وبدت صناعة السيرك من منظور الاستراتيجية المبنية على المنافسة صناعةً غير مثيرة للاهتمام. مفهوم آخر تدفعنا للتفكير به قصة نجاح سيرك الشمس، وهي أنه لم يُكتب من خلال استقطابه لجمهور صناعة السيرك المتداعية والتي اجتذبت الأطفال في الماضي. لم يتنافس سيرك الشمس مع (Ringling) و(Barnum) بل قام بدلاً من ذلك بفتح مساحة سوق جديدة غير مطروقة سابقاً جعلت المنافسة أمراً غير مطروح.

خاطب هذا السيرك شريحة جديدة تماماً من الزبائن البالغين المستعدين لدفع ثمن التذكرة تتجاوز سعر تذكرة عرض السيرك التقليدي عدة مرات، لحضور و معايشة تجربة لا مثيل لها.

بحيث أن أحد أوائل عروض هذا السيرك حمل عنوان: (لقد أعدنا اختراع السيرك).

■ مساحة سوق جديدة

نجح سيرك الشمس حين أدرك أنه لكسب المستقبل، يتوجب على الشركات أن تتوقف عن التنافس فيما بينها. الطريقة الوحيدة للتغلب على المنافسة هي التوقف عن محاولة التغلب عليها.

لفهم ما حققه سيرك الشمس، تخيَّل جوَّ سوقٍ مكوّن من نوعين من المحيطات:

المحيطات الحمراء والمحيطات الزرقاء. تمثل المحيطات الحمراء الصناعات الموجودة اليوم. وهي مساحة السوق المعروفة.

والحدود في منطقة المحيطات الحمراء محددة ومتّفقٌ عليها، وكذلك قوانين المنافسة[١]. تحاول الشركات في هذا المحيط أن تتفوق على أعدائها لتحظى بالحصة الأكبر من الطلب. مع ازدحام السوق فإن إمكانيات الربح والنمو تتقلص، وتتكدس البضائع و تحيل المنافسة لون المحيط إلى اللون الأحمر.

على العكس من ذلك فإن المحيطات الزرقاء تُحدّد من خلال فتح مساحة سوق غير مطروقة سابقاً، وخلق الطلب، وفرص النمو المنفعي.

رغم أن بعض المحيطات الزرقاء نشأت بعيداً وراء حدود الصناعة الموجودة حالياً، فإن معظمها انبثق من ضمن المحيطات الحمراء من خلال توسيع حدود الصناعة السائدة، كما فعل سيرك الشمس. تعد المنافسة غير مطروحة في المحيط الأزرق، لأن قواعد اللعبة لم توضع بعد.

من المهم أن تسبح بنجاح في المحيط الأحمر من خلال التغلب على المنافسة، وتبقى المحيطات الحمراء مهمة و تبقى حقيقةً في عالم الأعمال. لكن مع زيادة العرض على الطلب في كثير من الصناعات، فإن المنافسة على الحصة من أسواق التعاقد في أثناء الحاجة لن تكون كافية للحفاظ على الأداء العالي[٢]، ولاقتناص الفرص الجديدة في زيادة الأرباح والنمو فإنها بحاجة أيضاً لخلق المحيط الأزرق.

---

(١) للمزيد حول كيفية تحديد حدود السوق، وكيفية وضع قواعد المنافسة في اللعبة. انظر هاريسون س.وايت (١٩٨١) وجوزيف بوراك وخوسيه أنتونيو (١٩٩٦).

(٢) لاحظَ كلٌ من غاري هامل و س. ك . بارهالاد (١٩٩٤) وجايمس مور (١٩٩٦) أن المنافسة تشتد، وأن الإنتاج يتسارع، وهما ظاهرتان تجعلان إيجاد السوق عملية حيوية أساسية لنمو المنظمة.

ولسوء الحظ فإن المحيطات الزرقاء ما زالت مجهولة على نطاق واسع. والتركيز الأساسي لاستراتيجية العمل في السنوات الخمس والعشرين السابقة كان على استراتيجيات المحيطات الحمراء التي تعتمد على المنافسة(١).

ونتج عن ذلك تزايد الخبرة في التنافس في المحيط الأحمر، من تحليل البنية التحتية الاقتصادية للصناعة السائدة، إلى اختيار أوضاع استراتيجية من انخفاض الكلفة أوالاختلاف في التركيز، وصولاً إلى المنافسة. هناك بعض النقاش حول المحيطات الزرقاء(٢)، وعلى كل حال فليست هناك دلائل علمية حول كيفية إيجادها.

بقي إيجاد المحيطات الزرقاء وإدارة مخاطرها بفعالية مجرد شيء من التفكير المتفائل الذي تبدو مخاطره أكبر من أن يسير المديرون خلفها.

يقدم هذا الكتاب نهجاً علمياً وتحليلياً لكيفية السعي خلف المحيطات الزرقاء والتمكّن منها.

■ الإيجاد المتواصل للمحيطات الزرقاء

رغم أن مصطلح المحيط الأزرق مصطلح جديد، إلا أن وجودها ليس كذلك. إنه شكل من أشكال عالم الأعمال، في الماضي والحاضر. عد مئة سنة إلى الوراء واسأل نفسك، كم من صناعات وقتنا هذا كانت غير معروفة في ذلك الوقت؟ الإجابة هي: عديد من الصناعات الأساسية كصناعة السيارات، وآلات التسجيل، و الملاحة الجوية، والصناعات

---

(١) منذ العمل الكبير الذي قام به مايكل بورتر (١٩٨٠ - ١٩٨٥)، احتلت المنافسة مركز التفكير الاستراتيجي . انظر أيضاً بول أورباخ (١٩٨٨) وجورج داي (١٩٩٧).

(٢) انظر هامل، وبارهالاد (١٩٩٤).

البتروكيميائية، والعناية الصحية، والاستثمارات الإدارية التي لم يكن هناك من سمع بها، أو بدأت لتوها بالظهور في ذلك الوقت. عُدِ الآن ثلاثين سنة فقط تجدْ أيضاً كثيراً من الصناعات التي تستثمر مليارات الدولارات وهي في طور الانطلاق، والتي يمكن أن نذكر منها: الهواتف النقالة، ومصانع إنتاج الطاقة الكهربائية من الغاز، وتقنيات الكيمياء الحيوية، وسلاسل متاجر التجزئة، وشركات شحن الطرود، وألواح التزلج على الثلج، والمقاهي، وأفلام الفيديو المنزلية. قبل ثلاثة عقود خلت لم يكن أيّ من هذه الصناعات موجوداً بشكل ملحوظ.

ادفع بساعة الزمن الآن عشرين سنة باتجاه المستقبل - أو خمسين سنة - واسأل نفسك كم سيوجد في ذلك الزمن من صناعات غير موجودة الآن. إن كان لنا أن نستفيد من الماضي لنتنبأ المستقبل، فإن الإجابة ستكون أن كثيراً من الصناعات الجديدة ستظهر في ذلك الزمن.

الحقيقة هي أن الصناعات لا تتوقف عن الحركة أبداً، بل تتغير ذاتياً باستمرار. تتحسن عمليات التصنيع، وتتوسع الأسواق، ويتبدل اللاعبون. يعلمنا التاريخ أننا قللنا كثيراً من شأن القدرة على خلق صناعات جديدة، وإعادة ولادة الصناعات الموجودة. في الحقيقة فإن التصنيف القياسي للصناعات (SIC)، والذي نشرته الولايات المتحدة قبل نصف قرن، تم استبداله في عام ١٩٩٧ بنظام التصنيف القياسي للصناعات في شمال أمريكا (NAICS). وسّع التصنيف الجديد المجالات العشر للصناعة والتي وردت في التصنيف الأول (SIC) إلى عشرين مجالاً ليغطي الصناعات الجديدة[١]. تم مثلاً توسيع قطاع الخدمات القديم إلى سبعة قطاعات تتراوح بين المعلومات، والعناية الصحية، والمساعدة الاجتماعية[٢]،

(١) انظر Standered Industrial Classification Manual (1987).
و North American Industrial Classification (1998).

(٢) المصدر نفسه.

ومن معرفة أن هذه الأنظمة مصممة لوضع المقاييس والاستمرارية، فإن مثل هذا التغيير يُظهر مدى أهمية توسع المحيطات الزرقاء.

مع ذلك فإن التركيز الذي ساد في عالم التفكير الاستراتيجي هو اتجاه استراتيجيات المنافسة في المحيطات الحمراء. يعود جزء من أسباب هذا إلى التأثر الكبير لهذه الاستراتيجيات في أصولها بالاستراتيجية العسكرية. إذ إن اللغة المستخدمة متأثرة بعمق بالاصطلاحات العسكرية. مثلاً (officer) كبير المديرين التنفيذيين، في (مركز القيادة)، (القوات) على (الخطوط الأمامية).

إن الاستراتيجية التي يتم التعبير عنها بهذه الطريقة هي استراتيجية تحدي الخصم، والقتال لاحتلال مساحةٍ من الأرض توصف بأنها ثابتةٌ ومحدودة المساحة[١]. لكن على خلاف الحرب فإن تاريخ الصناعة يُظهر لنا أن مناخ السوق لم يكن يوماً مستقراً، ولم تكن عملية إيجاد المحيطات الزرقاء مستمرة عبر الزمان، لذا فإن التركيز على المحيطات الحمراء يعني القبول بالعوامل المفصلية المميزة لمساحة الأرض المحدودة والحاجة للتغلب على الأعداء للسيطرة عليها - كما يعني تجاهل القوة المتميزة لعالم الأعمال والمتمثلة في القدرة على خلق أسواق جديدة لم تُطرق بعد.

■ تأثير خلق المحيطات الزرقاء

درسنا حجم الأثر الذي يشكله إيجاد المحيطات الزرقاء على نمو الشركة في مجالات الريع و الأرباح، وتناولت دراستنا انطلاقة ١٠٨ شركات (انظر الشكل ١-١). وجدنا أن ٨٦٪ من هذه الانطلاقات كانت انطلاقة خطية، بمعنى أنها امتدادات من ضمن مساحة السوق القائمة على

(١) للاطلاع على الاستراتيجية العسكرية التقليدية، وتركيزها الأساسي على التنافس حول قطاع محدود . انظر كارل فون كلاوسفيتز ١٩٩٣.

المحيطات الحمراء. لكنها لم تشكل أكثر من ٦٢٪ من الريع الإجمالي وأكثر من ٣٩٪ من الأرباح الكلية. نسبة ١٤٪ الباقية من هذه الانطلاقات هدفت إلى خلق محيطات زرقاء، لكنها ولّدت ٣٩٪ من الريع الإجمالي و ٦١٪ من الأرباح الكلية. وحين نعرف أن هذه الانطلاقات شملت إجمالي الاستثمارات التي تم القيام بها لخلق المحيطات الحمراء والزرقاء (بغض النظر عن الريع الناتج والأرباح التالية، بما فيها الإخفاقات)، فإن فوائد إيجاد المحيطات الزرقاء على الأداء واضحة تماماً، ورغم أننا لا نملك بيانات حول معدلات النجاح لمبادرات إيجاد المحيطات الحمر والمحيطات الحمر والزرق، فإن فروقات الأداء بينهما على المستوى العالمي واضحة تماماً.

	انطلاق العمل ضمن محيط أزرق	انطلاق العمل ضمن محيط أحمر
انطلاق العمل	%86	%14
التأثير على الريع	%62	%38
التأثير على المنفعة	%39	%61

الشكل (١-١)

نتائج إيجاد المحطات الزرق على المنفعة، وعلى النمو

■ تزايد الحاجة لإيجاد المحيطات الزرقاء

هناك عدة قوى دافعة لهذه الحاجة الملحة لإيجاد المحيطات الزرقاء. فقد طوّر التقدمُ السريع في التقنيات الإنتاجية الصناعية، وسمح للموردين بإنتاج تنوع لم يسبق له مثيل من المنتجات والخدمات، وكانت النتيجة تزايد عدد الصناعات، والعرض يفوق الطلب[١]. ويزيد الاتجاه نحو

(١) للمزيد حول هذا الموضوع انظر ريتشارد أ. أفيني و روبرت غونثر ١٩٩٥.

العالمية في تعقيد الوضع، فالحدود بين الدول والأقاليم تزول، وتصبح المعلومات المتعلقة بالمنتجات وأسعارها متاحةً للعالم بأسره، وتختفي باستمرار الأسواق الملائمة للاحتكارات[١]. في وقت تتزايد فيه المنافسة العالمية في العرض، فليس هناك دليل واضح على زيادة الطلب العالمي، بل إن الإحصائيات تشير إلى انخفاض التعداد (السكاني) في العديد من الأسواق المتقدمة[٢].

كانت النتيجة حركةً متسارعةً للمنتجات والخدمات نحو التشابه، واستعار حرب الأسعار، وتقلصاً في هوامش الأرباح. وتؤكد الدراسة التي أجريتها مؤخراً على نطاق صناعات بمجملها في أمريكا على هذا المنحى[٣]. توضح هذه الدراسات أنه بالنسبة إلى فئات المنتجات والخدمات الرئيسية، فإن الماركات تتجه نحو التشابه، ومع زيادة تشابهها يختار الناس أكثر فأكثر بناءً على السعر[٤]. لم يعد الناس يصرّون كما في الماضي على مسحوق غسيل (تايد) ولا يلتزمون بالضرورة بمعجون أسنان (كولجايت) والعكس بالعكس. ومع ازدحام الصناعات، فإن التمييز بين الماركات يغدو أكثر صعوبة من ناحية العائد الاقتصادي الإيجابي والسلبي (صعوداً وهبوطاً).

يدفعنا كل ما سبق للاعتقاد بأن مناخ الأعمال الذي ظهرت فيه هذه الاستراتيجيات وهذا الاتجاه في الإدارة الذي ساد في القرن العشرين هو الآن في طريقه إلى الزوال.

---

(١) للمزيد حول العولمة وتطبيقاتها الاقتصادية، انظر كينيشي أوهما (١٩٩٠ - ١٩٩٥أ - ١٩٩٥ب).

(٢) قسم إحصائيات الأمم المتحدة ٢٠٠٢.

(٣) انظر . Copernicus And Market Facts

(٤) المصدر نفسه.

مع تزايد دموية المحيطات الحمراء ستحتاج الإدارة للاهتمام أكثر بالمحيطات الزرقاء أكثر مما اعتادت عليه مجموعة المديرين الحاليين.

■ من تحرك الشركة والصناعة إلى التحرك الاستراتيجي

كيف تتمكن شركة من الانفلات من المنافسة الدموية في المحيطات الحمراء؟ كيف تتمكن من خلق محيط أزرق؟

هل هناك مقاربة منهجية لإنجاز هذا، والحفاظ على معدل الأداء العالي؟

كانت خطوتنا الأساسية في خلال بحثنا عن الإجابة، أن نحدد الوحدة الأساسية للتحليل في هذا البحث، وأن نفهم جذور الأداء العالي. تستخدم الكتابات التي تتناول عالم الأعمال الشركةَ كوحدة أساسية للتحليل بشكل نموذجي. استغرب الناس كيفية حفاظ الشركات على قوة النمو و منفعيته، مع مجموعة متميزة من المواصفات الاستراتيجية والعملياتية والمنظماتية. وعلى أي حال فإن السؤال الذي طرحناه كان التالي:

هل هناك شركات دائمة (ممتازة) (ذات رؤية) تنجح دائماً في التفوق على السوق وخلق المحيطات الزرقاء باستمرار؟

فلنأخذ مثلاً كتابَي[1] (In Search of Excellence) و (Built to Last) فكتاب (In Search of Excellence) الذي نشر قبل عشرين سنة وحقق مستوى مبيعات عالياً، ومع ذلك وخلال سنتين من نشره فإن العديد من الشركات بدأت بنسيانه: Data General, Chesebrough Pond's, Atari, Flour, National Semiconductor.

---

(١) توماس ج . بيترز و روبرت .هـ. ووترمان ج.ر (١٩٨٢) وجيم كولينز وجيري بوراس (١٩٩٤).

كما هو موثق في (Managing on the Edge) فإن ثلثي المؤسسات النموذجية المحددة في الكتاب سقطت عن عروشها بوصفها قادة لمجالات صناعاتها خلال خمس سنوات من نشر هذا الكتاب[١].

استمر كتاب (Built to Last) على المسار نفسه، فعرض "العادات الناجحة للشركات ذات الرؤية" تلك الشركات التي استمرت لفترة طويلة في مسار الأداء المتميز، ولتجنّب الشرك التي وقع فيها كتاب (In Search of Excellence) تم تمديد مدة دراسة الشركات التي درسها هذا الكتاب، ليشتمل التحليل مدة وجودها بالكامل، بعد أن اكتفى الكتاب بالشركات التي يزيد عمرها عن أربعين سنة. وجدير بالذكر أن كتاب (Built to Last) أصبح أيضاً أكثر الكتب مبيعاً في العالم.

إنما ومرة أخرى فإن النظرة الفاحصة تظهر بعض مظاهر النقص في الشركات التي صنفها كتاب (Built to Last) بين الشركات ذات الرؤية.

كما يوضح كتاب (Creative Destruction) المعاصر، فإن معظم النجاح الذي نُسب لبعض الشركات النموذجية في كتاب (Built to Last) كانت نتيجة لنموذج الأداء في قطاع الصناعة هذا أكثر من كونه ناتجاً عن الشركات نفسها[٢].

مثلاً لبّتْ شركة (HP) معايير كتاب (uilt to Last) للأداء المتفوق في السوق على المدى الطويل. في الواقع فإن فترة تفوق (HP) في السوق، كانت فترة تفوّقٍ شمل صناعة قِطع الكمبيوتر بالكامل، وأكثر من هذا فإن شركة (HP) لم تستطع التفوق في المنافسة ضمن نطاق الصناعة نفسها. ضمن سياق هذا المثال وغيره تساءل كتاب (Creative Destruction) عما إذا كانت الشركات "ذات الرؤية" التي تفوقت بأدائها في السوق موجودة

(١) ريتشارد ت. باسكال (١٩٩٠).

(٢) ريتشارد فوستر وسارة كابلان (٢٠٠١).

أصلاً، وقد رأينا الركود والتراجع في أداء الشركات اليابانية بعد الذروة التي وصلتها في السبعينيات وأوائل الثمانينيات. إذن لم تكن هناك شركة عالية الأداء بشكل دائم، وإذا كانت الشركة نفسها لامعة في وقت ما، وسيئة في وقت آخر فمن الواضح أن الشركة ليست وحدة التحليل المناسبة لاستكشاف جذور الأداء العالي في المحيطات الزرقاء.

ناقشنا سابقاً أن التاريخ يظهر لنا أن ظروف الصناعة وحدودها ليست موضوعة وثابتة، بل يمكن لممثلي الصناعة صياغتها، و ليس على الشركات من الآن فصاعداً أن تتنافس في مساحة محددة، لقد قام سيرك الشمس بخلق مساحة سوق جديدة في قطاع الترفيه، مولداً بالنتيجة نمواً منفعياً قوياً.

يبدو إذن أن الشركة والصناعة أيضاً ليستا أفضل وحدة للتحليل عند دراسة جذور النمو المنفعي.

تظهر دراستنا إضافة إلى هذه الملاحظة أن التحرك الاستراتيجي هو الوحدة المناسبة للتحليل، وليس الشركة أو الصناعة، وذلك لتفسير خلق المحيطات الزرقاء والأداء العالي المستديم.

التحرك الاستراتيجي هو مجموعة الفعاليات الإدارية والقرارات المتعلقة بعرض عمل يخلق سوقاً كبيرة، استولت شركة (HP) مثلاً في عام ٢٠٠١ على شركة (Company) ولم تعد الأخيرة شركةً مستقلة، بالنتيجة فقد يحكم العديد من الناس على هذه الشركة بالفشل، لكن هذا لا ينفي على أي حال التحركات الاستراتيجية باتجاه المحيط الأزرق والتي قامت بها (Company) في خلقها لصناعة خدمات الشبكات. لم تكن هذه التحركات جزءاً من العودة القوية للشركة في أواسط التسعينيات فحسب، لكنها فتحت سوقاً بمليارات الدولارات في مجال صناعة الحواسب.

يقدم الملحق A "لمحات من النموذج التاريخي لإيجاد المحيط الأزرق" استعراضاً موجزاً لتاريخ ثلاثة ممثلين لصناعات الولايات المتحدة المأخوذة من قاعدة بياناتنا. صناعة السيارات - كيف نذهب للعمل، صناعة الحواسب - ما الذي نستخدمه في العمل. وصناعة السينما - أين نذهب للتسلية بعد العمل. وكما يوضح الملحق A، فليست هناك شركة أو صناعة مثالية على الدوام. لكنها تبدو للمراقب ظاهرةً مفاجئة من خلال التحركات الاستراتيجية التي خلقت المحيطات الزرقاء، وقادت إلى مسارٍ جديد من النمو القوي والمنفعي.

فتحت التحركات الاستراتيجية التي نناقشها - تلك التحركات التي أوجدت منتجات وخدمات - مساحةً جديدة من الأسواق مع قفزةٍ نوعية في الطلب تضم بين طياتها قصصاً عظيمة للنمو المنفعي إضافة إلى حكايات محفزة عن الفرص التي فقدتها الشركات التي ظلت عالقة في المحيطات الحمراء.

بنينا دراستنا حول هذه التحركات الاستراتيجية، لنتوصل إلى فَهمٍ أفضلَ لنماذج خلق المحيطات الزرقاء وتحقيق الأداء العالي. قمنا بدراسة أكثر من ١٥٠ تحركاً استراتيجياً بين الأعوام ١٨٨٠-٢٠٠٠ في أكثر من ثلاثين مجالاً في مجالات الصناعة، وتعمقنا بدراسة أهم اللاعبين في كل من هذه الفعاليات. تراوحت مجالات الصناعة بين الفنادق، والسينما، وتجارة التجزئة، والخطوط الجوية، والطاقة، والحواسب، والإذاعة، والبناء، والسيارات، والصناعة المعدنية، ولم نكتف بتحليل الأعمال الناجحة، بل قمنا كذلك بتحليل الحالات الأقل نجاحاً أيضاً.

بحثنا عن القاسم المشترك ضمن تحركات استراتيجية محددة من بين مجموع التحركات الاستراتيجية التي عملت على إيجاد المحيطات الزرقاء، وبحثنا كذلك بين اللاعبين الأقل نجاحاً الذين علقوا في المحيط الأحمر. كما بحثنا عن الاختلاف بين هاتين المجموعتين. حاولنا بهذه

العملية أن نكتشف العوامل المشتركة لإيجاد المحيطات الزرقاء والاختلافات المفصلية التي تفصل الرابحين عن الذين استطاعوا البقاء بصعوبة، وعن الخاسرين الذين انجرفوا إلى المحيط الأحمر.

يؤكد تحليلنا لأكثر من ثلاثين مجالاً من مجالات الصناعة أنه ليست هناك صناعة أو مواصفات منظماتية يمكنها أن تفسر هذا التمييز بين المجموعتين. وجدنا خلال تقدير المتغيرات الصناعية والمنظماتية والاستراتيجية أن إيجاد المحيطات الزرقاء والتمسك بها تم تحقيقه من قبل شركات صغيرة وكبيرة، ومن قبل مديرين شبان وأكبر عمراً، ومن قبل شركات تعمل في مجالات صناعات جذابة وغير جذابة، ومن قبل قادمين جدد وقدامى، ومن قبل شركات عامة وخاصة، ومن قبل شركات تستخدم تقنيات عالية أو لا تستخدمها، ومن قبل شركات ذات قوميات متنوعة.

فشل تحليلنا في إيجاد أي شركة أو صناعة كاملة بشكل دائم، بل إن ما وجدناه خلف قصص النجاح شبه الخارقة هو نموذج ثابت وشائع يجمع التحركات الاستراتيجية الهادفة لخلق المحيطات الزرقاء والتمسك بها. سواء كانت (Ford) في عام ١٩٠٨ مع النموذج T، أو شركة (GM) في عام ١٩٤٢ مع السيارات التي تخاطب العواطف.

أو (CNN) في عام ١٩٨٠ مع النقل المباشر للأخبار ٢٤ ساعة متواصلة سبعة أيام في الأسبوع، أو (Compaq)، أو (Starbucks) أو خطوط (Soothwest) الجوية أو سيرك الشمس أو أيّ من التحركات باتجاه المحيطات الزرقاء والتي شملتها دراستنا، فإن المقاربة الاستراتيجية الهادفة لخلق المحيطات الزرقاء كانت ثابتة عبر الزمن بغض النظر عن مجال الصناعة.

حاول بحثنا كذلك أن يتوصل إلى فهم التحركات الاستراتيجية المشهورة في كواليس القطاع العام. وجدناها نموذجاً متشابهاً مفاجئاً.

▪ ابتكار القيمة: حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق

ما ميّز الفائزين بشكل دائم عن الخاسرين في إيجاد المحيطات الزرقاء هو مقاربتهم الاستراتيجية.

اتبعت الشركات التي علقت في المحيطات الحمراء المقاربة التقليدية، وتسابقت لهزيمة المنافسين عبر بناء موقف دفاعي ضمن الترتيب في مجال الصناعة[١]. أما صانعو المحيطات الزرقاء فلم يستخدموا المنافسة كأساس لعملهم[٢]، بل اتبعوا بدلاً من ذلك منطقاً استراتيجياً مختلفاً نسميه ابتكار القيمة، وهو حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق، فبدلاً من التركيز على هزيمة المنافس فإنك تركز على جعل المنافسة أمراً غير مطروح، وذلك من خلال خلق قفزةٍ في القيمة بالنسبة إلى المستهلكين وإلى شركتك، ومن ثم فتح مساحة سوق جديدة غير مطروقة. يؤكد مبدأ ابتكار القيمة بشكل متساوٍ على القيمة وعلى خلقها. فالقيمة دون القدرة على الخلق تتجه نحو التركيز على إيجاد القيمة بتدرج متزايد، وهو شيء آخر يحسن القيمة لكنه غير كاف لجعلك تتميز في

---

(١) لاحظ بيتر دركر (١٩٨٥) أن الشركات تميل للتسابق فيما بينها من خلال النظر إلى ما يفعله المنافسون.

(٢) كيم وماو بورغن (١٩٩٧أ- ١٩٩٧ب -١٩٩٧ج) جدل حول التركيز على ملاحقة المنافسة والتغلب عليها الذي يقود إلى التقليد و لا يقود إلى الابتكار، وتقود أيضاً إلى الدخول في السوق بطريقة تؤدي لزيادة الضغوط على الأسعار، وتسريع الإنتاج أكثر، ويقترحان على الشركات بدلاً من ذلك، أن تجهد للابتعاد عن المنافسة بتقديم قفزة في القيمة المقدمة للمستهلك. يورد غاري هامل ١٩٩٨ أن نجاح القادمين الجدد، واللاعبين القدامى في الصناعة يتوقف على قدرتهم على تجنب المنافسة، وإعادة فهم نموذج العمل القائم.
ويقترح غاري هامل (٢٠٠٠) أن تركيبة النجاح ليست في التوضع في جبهة ضد المنافسة، بل بالالتفاف حولها.

السوق[١] الابتكار دون قيمة ينساق للتقنية، و ريادة السوق، أو القفز للمستقبل، ويصوب غالباً لأهداف بعيدة عما يطلبه المستهلكون، وما يمكن أن يتقبلوه ويدفعوا ثمنه[٢]. من هذا المنطلق يغدو مهماً أن نميز بين ابتكار القيمة والابتكار التقني وريادة السوق.

تظهر دراستنا أن ما ميّز الرابحين عن الخاسرين في إيجاد المحيطات الزرقاء ليس تقنيات المنافسة الدموية ولا "توقيت الدخول في السوق" رغم أن هذه موجودة أحياناً بل قليلاً ما لا تكون موجودة. يحدث ابتكار القيمة فقط عندما توازي الشركات بين الخلق والوسيلة، والسعر، والكلفة. فإذا فشلت في إرساء الخلق مع القيمة بهذا الشكل، فإن مبتكري التقنية ورواد السوق يعملون على حضانة البيض الذي وضعته شركات أخرى[٣].

---

(١) إيجاد القيمة مفهوم استراتيجي واسع، لأنه لا توجد حالة محددة للحدود تفرض كيفية إيجاد القيمة. يمكن للشركة أن توجِد القيمة مثلاً من خلال تخفيض التكاليف بنسبة ٢٪ .
رغم أن هذا إيجاد للقيمة إلا أنه بالكاد يصل إلى مستوى ابتكار القيمة الضروري لفتح مساحة سوق جديدة، ورغم أنه يمكنك إيجاد القيمة من خلال القيام بأشياء مثل هذه بطريقة أكثر تطوراً، فإنك لا تستطيع أن توجد خلقاً للقيمة دون إيقاف الأشياء القديمة.
يظهر بحثنا أنه بوجود المعطيات الاستراتيجية لإيجاد القيمة، فإن الشركات تميل إلى التركيز على التحسينات في هامش الربح. رغم أن إيجاد القيمة على الصعيد الربحي يوجد بعض القيمة، فإنه ليس كافياً لجعل الشركة تتميز في زحام الشركات حولها، وتحقيق أداء عالٍ.

(٢) للمزيد من الأمثلة عن الريادة في السوق، والتي تستهدف أبعد مما يستطيع المستهلكون قبوله ودفع ثمنه، انظر جيرارد . ج . تليس وبيتر . ن. غولدر (٢٠٠٢). اللذين لاحظا في دراستهما التي امتدت عشر سنوات أن أقل من ١٠٪ من رواد السوق يغدون من الرابحين في أعمالهم، وأكثر من ٩٠٪ يخسرون.

(٣) للاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت هذا المبدأ . انظر تشارلز و. ل . هيل (١٩٨٨) ور.إ. وايت (١٩٨٦).

ابتكار القيمة هو طريقة حديثة في التفكير الاستراتيجي، وتنفيذها بحيث ينتج عن هذا إيجاد المحيط الأزرق والانعتاق من المنافسة. المهم هو أن ابتكار القيمة يتحدى واحدةً من أهم العقائد المقبولة والشائعة في الاستراتيجيات المبنية على أساس المنافسة: المبيع بحسب كلفة القيمة. هناك اعتقاد تقليدي بأن الشركات قادرة على خلق قيمةٍ أكبر للمستهلكين بسعر أعلى، أو خلق قيمة معقولة بكلفة أقل، وتبدو الاستراتيجية هنا وكأنها تقدم خياراً بين التميز أو الكلفة المنخفضة[1]. على العكس من ذلك فإن من يبحثون عن إيجاد المحيطات الزرقاء يسعون خلف التميز والكلفة المنخفضة في آن واحد. فلنعد إلى مثال سيرك الشمس الذي سعى خلف التميز والكلفة المنخفضة في آن واحد والذي هو لب الخبرة الترفيهية التي أوجدها هذا السيرك. في الوقت الذي انطلق فيه هذا السيرك كان غيره يركّز على نقاط العلام التي يضعها الآخرون بهدف زيادة حصتهم من الطلب الذي ينخفض باستمرار، وهو السلوك التقليدي لأي سيرك في ذلك الوقت. شملت هذه العملية تأمين المؤدّين الأكثر شهرة ومروضي الأسود، وهي استراتيجية رفعت من كلفة السيرك دون تغيير جوهري في تجربة حضور عروض السيرك بحد ذاتها.

تمثلت النتيجة في ارتفاع التكاليف دون ارتفاع في الربع، واتجاهاً عاماً في الطلب على السيرك نحو التراجع.

أصبحت هذه الجهود بلا معنى مع ظهور سيرك الشمس الذي لم يكن سيركاً عادياً ولا إنتاجاً مسرحياً تقليدياً، لأنه لم يعر اهتماماً لما تفعله عروض السيرك الأخرى.

---

(١) لمزيد من الأفكار حول ضرورة الاختيار بين التميّز و بين الكلفة المنخفضة. انظر بورتر (١٩٨٠-١٩٨٥). يستخدم بورتر (١٩٩٦) منحنى الإنتاجية لتوضيح الصفقة بين الكلفة والقيمة.

بدلاً من اتباع المنطق المتعارف عليه في الجري وراء المنافسة وتقديم حلول أفضل للمشكلة القائمة وهي تقديم عرض سيرك أكثر تسلية وإثارة، بحث سيرك الشمس عن تقديم المرح والإثارة المميزة للسيرك إضافة لتقديم المستوى الفكري و الغنى الفني للمسرح في الوقت نفسه. من ثم فقد أعاد تعريف المشكلة القائمة[١]، وحقق سيرك الشمس من خلال كسر حواجز السوق المتعلقة بالمسرح والسيرك، فهماً جديداً ليس لزبائن السيرك فقط بل لغير زبائنه أيضاً، وأعني بهذا زبائن المسرح الراشدين.

قاد هذا إلى مفهوم جديد كلياً للسيرك كسر قاعدة المبيع بحسب كلفة القيمة، وخلق محيطاً أزرق من مساحة السوق الجديدة. في حين ركزت عروض السيرك الأخرى على تقديم عروض الحيوانات وتوظيف مؤدّين نجوم، وتقديم عروض متعددة في ثلاث حلقات أساسية ودفع عربة المبيعات. فإن سيرك الشمس ابتعد عن كل هذه العوامل. لقد استُهلكت هذه العوامل لزمنٍ طويلٍ في صناعة السيرك التقليدية، ولم تكن يومَاً موضع تساؤل. لكن على كل حال فقد كان هناك عدم ارتياح متزايد لطريقة استخدام الحيوانات، والأهم أن استخدام الحيوانات هو أكثر العناصر كلفة، ولا يتوقف هذا على ثمنها فقط، بل على كلفة إيوائها وتدريبها أيضاً والعناية الصحية بها، والتأمين عليها ونقلها.

على نحوٍ مشابه لهذا وفي حين ركّزت صناعة السيرك على تقديم نجوم، وإقناع الناس بنجوميتهم فإن هؤلاء النجوم كانوا دوماً في الدرجة الثانية بعد نجوم السينما، ومرة أخرى فإنهم شكلوا مكوناً عالي الكلفة بقوة إقناع قليلة أمام الجمهور، وهكذا تلاشت الحلقة الثالثة من المسرح. لم يكتف هذا الموضوع بخلق القلق بين المتفرجين مع التنقل بأبصارهم

---

(١) أوضحت دراساتنا أن ابتكار القيمة يتعلق بإعادة تحديد المشكلة التي تركز عليها الصناعة بدلاً من إيجاد حلول للمشاكل القائمة.

بين حلقة وأخرى، بل إنه زاد عدد المؤدين المطلوبين، وضاعف الكلفة بشكل واضح. ومع أن عربة المبيعات بدت وكأنها طريقة جيدة لتوليد الريع، لكنها ومع الممارسة العملية وارتفاع الأسعار أبعدت المتفرجين وجعلتهم يشعرون بأنهم مأخوذون في جولة.

انتهى إغواء السيرك التقليدي أخيراً إلى ثلاثة عوامل أساسية: الخيمة والمهرجون والحركات البهلوانية التقليدية كسائق الدراجة والبهلوانيين الأقزام.

أبقى سيرك الشمس على المهرجين لكنه رفع مستوى العرض من الصّفع والركل إلى مستوى فكري أرفع. عمل أيضاً على فخامة الخيمة، وهو أمر بدأت عروض السيرك الأخرى تتنازل عنه مقابل مسرح مستأجر، لكن سيرك الشمس ومع رؤيته للجاذبية الرمزية التي تشكلها الخيمة من سحر السيرك. قام هذا السيرك بتصميم الرمز التقليدي للسيرك مع تصميم خارجي بهيّ ومستوى عال من الفخامة والراحة، جاعلاً من خيمته نصباً تذكارياً للسيرك الملحمي الكبير القديم، وأعاد نشارة الخشب والمقاعد الخشبية القاسية الطويلة. حافظ هذا السيرك على البهلوانين ومقدمي فقرات الإثارة الآخرين، لكنه قلص دورهم وأضاف عليهم المزيد من الأناقة بإضافة مسحة فنية ولقطات فنية تذهل العقل قبل غيره في عروضهم.

من خلال النظر عبر حدود سوق المسرح، تمكن سيرك الشمس من تقديم عوامل جديدة لم يعرفها السيرك، مثل نص الحكاية الغني فكرياً والمترافق مع الموسيقا والرقص الفني، والإنتاجات الأخرى المتعددة. هذه العوامل وهي إضافة جديدة كلياً على صناعة السيرك استُمدّت كلها من التسلية الشبيهة الأخرى المتمثلة في صناعة المسرح.

بعيداً عن عروض السيرك الأخرى التي تقدم سلسلة من الفقرات غير المترابطة مثلاً فإن كل فقرة في عروض سيرك الشمس كانت تأتي ضمن

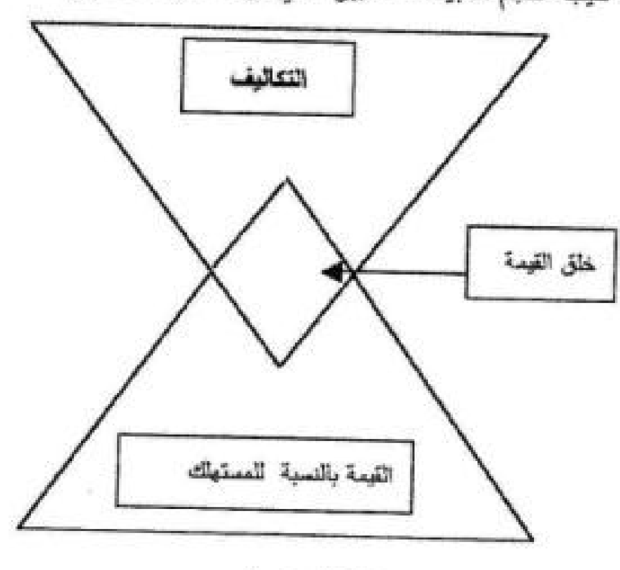
سياق القصة التي يرويها العرض، بشكل يشبه العرض المسرحي إلى حد ما. رغم غموض الموضوع (وهو شيء مقصود) فإنه يخلق شيئاً من التناغم ويضيف بعداً فكرياً للعرض ودون أن يحد من قوة العرض. يستعير سيرك الشمس أفكاره أيضاً من عروض (Broadway)، فهو يقوم مثلاً بتقديم عروض متعددة بدلاً من العروض التقليدية الثابتة، وكما هو الحال في عروض (Broadway) فإن كل عرض يقدمه سيرك الشمس له نصه الخاص به وموسيقاه الخاصة التي تقود العرض البصري، وله كذلك إضاءته الخاصة بدلاً من الطريقة المعتادة. وتقدَّم في العروض رقصات تجريدية وروحانية، وهي فكرة مستمدة من المسرح والباليه. خلق سيرك الشمس من خلال تقديمه لهذه العوامل الجديدة عروضاً أرفع بمستواها. أكثر من هذا، ومن خلال تكريس مفهوم الإنتاج المتعدد وإعطاء الناس سبباً للحضور إلى السيرك بشكل أكثر تكراراً، زاد سيرك الشمس من الطلب بشكل كبير.

باختصار فإن سيرك الشمس قدم أفضل ما في السيرك والمسرح، واستبعد كل شيء آخر وخفف منه. فمن خلال تقديم منفعة غير مسبوقة. استطاع سيرك الشمس أن يخلق محيطاً أزرق واخترع شكلاً جديداً للترفيه الحي، شكلاً مختلفاً عن السيرك وعن المسرح.

في الوقت نفسه، ومن خلال استبعاد العديد من العناصر المكلفة من عرض السيرك، خفض كثيراً من التكاليف، محققاً بذلك التميز والكلفة المنخفضة. عمل سيرك الشمس أيضاً على وضع سعر استراتيجي لتذكرة الدخول بحيث تقابل أسعار تذاكر المسرح، رافعاً سعر صناعة السيرك عدة أضعاف لكن مع البقاء دون سعر تذكرة المسرح، وذلك لجذب الزبائن الراشدين المعتادين على سعر تذكرة المسرح.

يبين الشكل ١-٢ ديناميكية التميز والكلفة المنخفضة التي تؤسس لابتكار القيمة

خلق القيمة : حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الزرق . يأخذ خلق القيمة مكانه في المنطقة حيث تؤثر فعاليات الشركة إيجاباً على بنية الكلفة ، وعلى القيمة المقدمة للمستهلكين. ينتج التوفير في الكلفة من خلال استبعاد العوامل التي تتنافس حولها الصناعة، وتخفيض هذه العوامل. تحقَّـق القيمة للمستهلك من خلال رفع عناصر لم تلتفت إليها الصناعة سابقاً، أو إيجاد هذه العوامل . تنخفض التكاليف أكثر فأكثر بتأثير ارتفاع الميزان الاقتصادي للشركة نتيجة حجم المبيعات الكبير الذي تولده القيمة المتميزة.



الشكل ١-٢

يتعلق خلق المحيطات الزرقاء كما يوضح الشكل ١-٢ بدفع الكلفة للأسفل مع دفع القيمة المقدمة للمستهلكين للأعلى باستمرار. يتم بهذه الطريقة تحقيق قفزة في القيمة بالنسبة إلى الشركة والمستهلكين. ولأن القيمة الاستهلاكية تأتي من المنفعة والسعر اللذين تقدمها الشركة للمستهلكين، ولأن القيمة بالنسبة إلى الشركة تتولد من السعر وبنية الكلفة، يتحقق ابتكار القيمة فقط عندما تنظم الشركة بين المنفعة والسعر والكلفة بشكل مناسب. هذه المقاربة للنظام ككل هي التي تجعل من خلق المحيطات الزرقاء استراتيجية مستدامة. تساعد استراتيجية المحيط الأزرق في التكامل بين نطاق نشاطات الشركة الوظيفية ونشاطاتها العملياتية.

على العكس من ذلك فإن ابتكارات مثل الابتكارات الإنتاجية يمكن تحقيقها على مستويات فرعية من النظام دون التأثير في الاستراتيجية المتكاملة للشركة. الابتكار في العملية الإنتاجية مثلاً قد يخفض بنية تكاليف الشركة لتعزيز الاستراتيجية الحالية لتوجيه الكلفة دون المساس

بمنفعة عروضها. ورغم أن هذا النوع من الابتكارات قد يساعد في تعزيز موضع الشركة ودفعه للأمام في مساحة السوق الحالية، إلا أن هذه المقاربة على مستوى فرعي من النظام نادراً ما تعمل على إيجاد محيط أزرق بمساحة سوق جديدة.

من هذا المنطلق فإن ابتكار القيمة هو أكثر من مجرد ابتكار، بل إنه أمر يتعلق بالاستراتيجية المتلاحمة مع كامل النظام السائد في نشاطات الشركة(١). يتطلب ابتكار القيمة من الشركات أن توجه النظام بأسره باتجاه تحقيق قفزةٍ في القيمة للمستهلك وللشركة نفسها. وبغياب مثل هذه المقاربة المتكاملة، سيبقى الابتكار بعيداً عن جوهر الاستراتيجية(٢). يعرض الشكل ١-٣ المواصفات الأساسية المحددة لاستراتيجيات المحيطات الحمراء والزرقاء.

تفترض استراتيجية المحيط الأحمر المرتكزة على أساس المنافسة أن الشروط الهيكلية للصناعة ثابتة، وأن المؤسسات مجبرة على التنافس ضمنها، وهو افتراض مبني على ما يسميه الأكاديميون المنظور البنيوي أو حتمية الوسط المحيط(٣)، وعلى العكس يرتكز ابتكار القيمة على منظور يرى أن حدود السوق وبنية الصناعة ليست ثابتة، بل يمكن إعادة بنائها من خلال العمل ومن خلال معتقدات العاملين في هذه الصناعة، وهو ما نسميه منظور إعادة البناء. أما في المحيط الأحمر فالتميز مكلف لأن المؤسسات تتنافس في المجال نفسه من الممارسة الأفضل. وهنا فإن

(١) لمزيد من الأفكار حول ماهية الاستراتيجية . انظر بيتر (١٩٩٦) الذي يورد ضرورة أن تشمل الاستراتيجية كاملَ نظام الفعاليات التي تنجزها المنظمة، والتطوير العمليات الذي يمكن أن يحدث على مستوى ما تحت النظام.

(٢) المصدر نفسه، الابتكارات التي تحدث على مستوى تحت النظام ليست استراتيجية.

(٣) جو باين هو رائد منظور البناء. انظر باين (١٩٥٦ - ١٩٥٩).

الخيار الاستراتيجي هو السعي وراء التميز أو الكلفة المنخفضة. أما في عالم إعادة البناء فإن الهدف الاستراتيجي هو بناء قاعدة جديدة للممارسة الأفضل، وكسر قاعدة البيع بحسب كلفة القيمة، ومن ثم إيجاد المحيط الأزرق. (للمزيد حول هذا الموضوع انظر الملحق "B ابتكار القيمة- منظور إعادة بناء الاستراتيجية").

استراتيجية المحيط الأحمر	استراتيجية المحيط الأزرق
التنافس ضمن مساحة السوق الحالية	خلق مساحة سوق غير مطروقة سابقاً
إلحاق الهزيمة بالمنافسين	جعل المنافسة أمراً غير مطروح
استغلال الطلب الحالي	خلق طلب جديد والاستحواذ عليه
إجراء صفقة القيمة مقابل الكلفة	كسر معادلة القيمة مقابل الكلفة
تبعية نشاطات المنظمة بمجمله للخيار الاستراتيجي بين التفرّد أو الكلفة المنخفضة	تبعية نشاطات المنظمة بمجملها للسعي وراء التفرّد و الكلفة المنخفضة

الشكل (١-٣)
استراتيجية المحيط الأحمر مقابل استراتيجية المحيط الأزرق

كسر سيرك الشمس قاعدة الممارسة الأفضل لصناعة السيرك، محققاً التميز والكلفة المنخفضة وذلك من خلال إعادة بناء العناصر الموجودة ضمن الحدود الحالية للصناعة.

إذن هل سيرك الشمس هو سيرك فعلاً؟ بعد كل العناصر التي استبعدها وخفضها ورفعها وأوجدها؟ أم أنه مسرح؟ وإذا كان مسرحاً، فما هو نوع العرض الذي يقدمه أهو عرض مسرحي، أم أوبرالي أم عرض باليه؟ ليس هذا واضحاً، أعاد سيرك الشمس بناء العناصر من الجمع بين هذه البدائل، وفي نهاية الأمر، أصبح فيه القليل من كلٍّ منها، ولم يصبح أي واحدٍ منها بكليّته. لقد أوجد محيطاً أزرق في مساحة سوق جديدة غير مطروقة سابقاً لم يتّفق بعد على تسميتها.

■ صياغة استراتيجية المحيط الأزرق وتنفيذها

رغم أن الظروف الاقتصادية تشير إلى زيادة الحاجة للمحيطات الزرقاء، فإن هناك اعتقاداً شائعاً بأن فرص النجاح تكون أقل عندما تخرج الشركات خارج الحدود المعروفة للصناعة[١]. ويكمن الأمر في كيفية النجاح في المحيطات الزرقاء. إذ كيف تستطيع الشركات أن تزيد من فرصها مع تقليل المخاطر المرتبطة بصياغة استراتيجية المحيط الأزرق وتنفيذها؟

إذا لم يكن لديك فهمٌ واضح لمبادئ زيادة الفرص وتخفيف المخاطر، وهي المبادئ التي تقود عملية إيجاد المحيطات الزرقاء وتولّي زمامها، فإن المنافع التي تترقبها من المحيط الأزرق ستكون أكثر بعداً عنك.

طبعاً ليست هناك استراتيجية دون مخاطر[٢]. تشتمل الاستراتيجية دوماً على الفرصة والمخاطرة، سواء كانت مبادرة باتجاه محيط أحمر أو أزرق. لكن في الوقت الحالي فإن الكفّة ما زالت ترجح باتجاه أدوات المحيطات الحمراء وأُطر العمل التحليلية الخاصة بها. ومع استمرار هذه الحقيقة، فإن المحيطات الحمراء ستستمر بسيطرتها على مفكرة العمل الاستراتيجية للشركات، حتى لو وضعت ضرورات العمل مهمة إيجاد المحيطات الزرقاء ضمن قائمة الأمور الملحة الطارئة. قد يوحي هذا بالسبب في تأخر الشركات عن إتباع التوصيات التي تدعو الشركات لتجاوز الحدود الحالية لصناعاتها.

---

(١) رغم اختلاف السياق فقد لوحظ أن المغامرة بالجديد قد تكون استثماراً خطراً. لاحظ ب.شنارز (١٩٩٤) أن رواد السوق يحتلون موقعاً سيئاً بالنسبة إلى مقلديهم. يناقش كريس زوك (٢٠٠٤) أن الابتعاد عن جوهر عمل الشركة خطر، ولا يقدم أرجحيةً تذكر.

(٢) يناقش إينغا. س. بايرد و هاورد توماس (١٩٩٠) فكرة أن أي قرار استراتيجي يشتمل على شيء من المخاطرة.

يقدم الفصل الثاني الأدوات التحليلية وإطار العمل الجوهري لإيجاد المحيطات الزرقاء وتولي زمامها. الأدوات الإضافية مشروحة في فصول أخرى حسب الحاجة، إلا أن هذه الأدوات التحليلية الأساسية مستخدمة بشكل متكرر ضمن سياق الكتاب.

يمكن للشركات القيام بتغييرات فعالة في الصناعة أو في سياسات السوق من خلال التطبيق الهادف لأدوات المحيط الأزرق هذه وأُطُر عمله، وهذه الأدوات وأطر العمل راسخة تماماً فيما يتعلق بموضوع الفرصة والمخاطرة. تقدم الفصول التالية المبادئ التي تقود إلى صياغةٍ ناجحة ، وتطبيق ناجح لاستراتيجية المحيط الأزرق وتشرح كيف تطبق هذه المبادئ والتحليلات وتوضع قيد العمل.

هناك أربعة مبادئ رئيسة للصياغة الناجحة لاستراتيجية المحيط الأزرق، والفصول من الثالث إلى السادس تعالج هذه المبادئ بالتتالي. يحدد الفصل الثالث المسارات التي يمكنك من خلالها أن تخلق مساحة سوق غير مطروقة في المجالات المتنوعة للصناعة، مخففاً من مخاطر البحث. ويعلمك هذا الفصل كيف تجعل المنافسة أمراً غير مطروح من خلال النظر عبر الحدود الاصطلاحية الستة للمنافسة وفتح المحيطات الزرقاء المهمة اقتصادياً، وتركز المسارات الستة على النظر إلى الصناعات الشبيهة من خلال مجموعات استراتيجية ومن خلال مجموعات المستهلكين، ومن خلال عروض المنتجات التكميلية والخدمات، ومن خلال الاتجاه الوظيفي والعاطفي للصناعة، وحتى من خلال الزمن.

يظهر الفصل الرابع كيفية تصميم عملية التخطيط الاستراتيجي للشركة للمضي لأبعد من التحسينات الإصلاحية الهادفة لابتكار القيمة. كما يعرض بديلاً لعملية التخطيط الاستراتيجية الحالية، والتي تشبه تمرين حساب يبقي الشركات عالقة في مجال التحسينات الإصلاحية. ويتناول هذا المبدأ مخاطر التخطيط.

يتناول هذا الفصل عملية التخطيط على أربع مراحل من خلال استخدام مقاربة التصور التي تدفعك للتركيز على الصورة الكبيرة بدلاً من الانغماس في الأرقام والمصطلحات، بحيث يمكنك بناءُ استراتيجيةٍ توجِدُ فرصَ المحيطات الزرقاء وتمسك زمامها.

يعرض الفصل الخامس كيف تزيد حجم المحيط الأزرق لأقصى حد ممكن.

يتحدى هذا الفصل الممارسة التقليدية التي تهدف عادة إلى تقسيمٍ أكثر دقةً لشرائح المستهلكين لتلبية تفضيلاتهم بشكل أفضل. ينتج عن هذه الممارسة عادة استهداف أسواق أصغر فأصغر. بدلاً من ذلك فإن هذا الفصل يعرض كيف تجمّع الطلب، ليس من خلال التركيز على الاختلافات التي تميز الزبائن، إنما من خلال بناء شعبية قوية بين غير الزبائن مما يزيد مساحة المحيط الأزرق إلى أقصى حد، أو خلق طلب جديد مفتوح الحدود، والتخفيف من ثم من المخاطر المؤثرة على مكانة الشركة.

يعرض الفصل السادس تصميم الاستراتيجية الذي لا يكتفي بتأمين قفزة في القيمة بالنسبة إلى كتلة المستهلكين، لكنه يبني أيضاً نموذج عمل قابل للتطبيق، لإنتاج النمو المنفعي والحفاظ عليه. كما يعرض لك كيف تضمن أن تبني شركتك نموذج عمل يستفيد من المحيط الأزرق الذي يوجده، ويتناول مخاطر نموذج العمل. يعرض هذا الفصل المنهجَ الذي يجب أن تتبعه لإيجاد استراتيجية تضمن الربح لك ولزبائنك مع تأسيسك لنطاق عملك الجديد. تتبع مثل هذه الاستراتيجية لمنهج المنفعة والسعر والكلفة والتبني.

يعود الفصلان السابع والثامن إلى المبدأ الذي يقود التنفيذ الفعلي لاستراتيجية المحيط الأزرق، وخاصة الفصل السابع الذي يعرض ما

نسميه قيادة نقطة التحول. تظهر قيادة نقطة التحول للمديرين كيف يتحركون بحيث يتغلبون على العقبات المنظماتية الأساسية، والتي تعيق تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق، وتتعامل مع المخاطر المنظماتية، وتوضح كيف يتمكن القادة والمديرون خلال تنفيذهم لاستراتيجية المحيط الأزرق من الإدراك الفكري للعقبات في الموارد والدوافع والسياسات، وذلك في وقت محدود وبموارد محدودة.

يناقش الفصل الثامن تكامل التنفيذ مع وضع الاستراتيجية، ومن ثم دفع الأفراد للعمل على استراتيجية المحيط الأزرق وتنفيذها بشكل مستدام وعميق في المنظمة. يقدم هذا الفصل ما نسميه العملية العادلة، ولأن الحاجة لاستراتيجية المحيط الأزرق تعكس الانفلات من الحالة الراهنة، يعرض هذا القسم كيف توظّف العملية المنصفة وضعَ الاستراتيجية وتنفيذها من خلال تحرك الأفراد نحو التعاون الطوعي الضروري لتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق، كما أنه يتناول مخاطر الإدارة المرتبطة بطباع الناس وسلوكهم.

مبادئ صياغة الاستراتيجية		عوامل الخطورة التي يعالجها كل مبدأ
إعادة بناء حدود السوق	↓	مخاطر البحث
التركيز على الصورة الكاملة، وليس على الأرقام	↓	مخاطر التخطيط
الامتداد إلى ما وراء الطلب الحالي	↓	المخاطر على الميزان الاقتصادي للشركة
السعي للسياق الاستراتيجي الصحيح	↓	مخاطر نموذج العمل
مبادئ تنفيذ الاستراتيجية		**عوامل الخطورة التي يعالجها كل مبدأ**
التغلب على العقبات المنظماتية الأساسية	↓	المخاطر المنظماتية
بناء التنفيذ ضمن الاستراتيجية	↓	مخاطر الإدارة

(الشكل ١-٤) المبادئ الستة لاستراتيجية المحيط الأزرق

يظهر الشكل ١-٤ المبادئ الستة التي تقود الصياغة الناجحة والتنفيذ الناجح لاستراتيجية المحيط الأزرق والمخاطر التي تعمل هذه المبادئ على تخفيفها.

يناقش الفصل التاسع المفاهيم الحركية لاستراتيجية المحيط الأزرق، والمواضيع المتعلقة بالاستدامة والتجدد.

فلننتقل الآن إلى الفصل الثاني حيث نعرض الأدوات التحليلية الأساسية وأطر العمل التي ستستخدم في سياق هذا الكتاب لصياغة استراتيجية المحيط الأزرق وتنفيذها.

الفصل الثاني

الأدوات التحليلية وأطر العمل

قضينا العقد الماضي في تطوير مجموعة من الأدوات التحليلية وأطر العمل في محاولة لجعل صياغة استراتيجية المحيط الأزرق وتنفيذها عملية منهجية ومتماسكة وقابلة للتنفيذ كما هي المنافسة في المياه الحمراء في مساحة السوق المعروفة. وتملأ هذه الأدوات التحليلية فجوةً مركزية في ميدان الاستراتيجية، وتسببت في تطوير مجموعة مهمة من الأدوات وأطر العمل للتنافس في المحيطات الحمراء، مثل القوى الخمسة لتحليل الظروف المحيطة بصناعة ما، وثلاث استراتيجيات شائعة شاملة بقيت صامتةً عملياً كأدوات عملية يمكنها أن تتفوق في المحيطات الزرقاء.

بدلاً من ذلك، تلقى التنفيذيون دعوات تطلب منهم أن يتحلوا بالشجاعة والإقدام، وأن يتعلموا من الفشل، ويبحثوا عن حلول ثورية. رغم تحفيزها للتفكير فإن هذه الدعوات ليست بدائل عن الأدوات التحليلية الضرورية للإبحار بنجاح في المياه الزرقاء. لا يمكن أن نتوقع من التنفيذيين في غياب الأدوات التحليلية أن ينجحوا في التعامل مع هذه الدعوة لكسر المنافسة القائمة.

يجب أن تتمحور الاستراتيجية الفعالة للمحيط الأزرق حول تخفيف المخاطر لحدها الأدنى والابتعاد عن المخاطرة.

قمنا بدراسة شركات من حول العالم لمعالجة عدم الاتزان هذا، وطورنا أساليب عملية بحثاً عن المحيطات الزرقاء. قمنا بعد ذلك بتطبيق هذه الأدوات وأطر العمل واختبارها عملياً بالعمل مع شركات تسعى خلف المحيطات الزرقاء، ومكننا هذا من إغناء هذه الأدوات والأطر وتعديلها خلال العملية. استخدمت الأدوات وأطر العمل الواردة في سياق الكتاب خلال مناقشتنا للمبادئ الستة لصياغة استراتيجية المحيطات الزرقاء وتنفيذها.

كمقدمة مختصرة لهذه الأدوات والأطر فلنلق نظرة على إحدى هذه الصناعات وهي صناعة النبيذ الأمريكية لنرى كيف يمكن تطبيقها بشكل عملي في إيجاد المحيطات الزرقاء.

تحتل الولايات المتحدة الأمريكية المركز الثالث في العالم من حيث الاستهلاك الإجمالي للنبيذ. مع ذلك فإن الصناعة التي يستثمر فيها قرابة ٢٠ مليار دولار تشهد منافسةً عنيفة. تسيطر خمور كاليفورنيا على السوق المحلية، حيث تحقق ثلثي مبيعات الخمور فيها. تتنافس هذه الخمور مع الأنواع المستوردة من فرنسة وإيطالية وإسبانية وبلدان العالم الجديد مثل تشيلي وأسترالية والأرجنتين التي بدأت تستهدف السوق الأمريكية بشكل متزايد.

مع تزايد الخمور الموردة من أوريغون، وواشنطن، ونيويورك، ومع الانتشار المتزايد لزراعة كروم العنب في كاليفورنيا، وصل عدد منتجي الخمور حد الانفجار، لكن قاعدة مستهلكي هذه الخمور في الولايات المتحدة بقيت ثابتة. تبقى الولايات المتحدة عالقة في المرتبة ٣١ في العالم من حيث استهلاك الفرد.

غذّت المنافسة الشديدة مسيرةَ اندماج الصناعة. فأنتجت الشركات الثماني الأولى أكثر من ٧٥٪ من الخمور في الولايات المتحدة، والشركات الباقية التي تقدر تقريباً بحوالي ١٦٠٠ معملاً صغيراً أنتجت الـ ٢٥٪ الباقية. وسمحت سيطرة عدد قليل من اللاعبين برفع مستوى توزيعهم لمنتجاتهم بحيث احتلت مساحة رفوف أكبر، ووظفت ملايين الدولارات في ميزانيات تسويق أعلى من مثيلاتها. كما عمل الاندماج المتزامن لتجار التجزئة والموزعين في الولايات المتحدة على زيادة قدرتهم على إنجاز الصفقات أمام كثرة منتجي الخمور. تصارعت زجاجات عملاقة من أجل مساحةِ توزيع أكبر، وليس مفاجئاً أن الشركات ذات الإدارة السيئة أزيحت جانباً، وازداد الضغط الذي دفع بالأسعار نحو الأسفل.

باختصار فإن صناعة الخمور الأمريكية تواجه منافسة شديدة تزيد الضغط على الأسعار، وتزيد القوة المطلوبة لإنجاز الصفقات في مجال البيع بالتجزئة وقنوات التوزيع، والتغلب على الطلب الثابت رغم وفرة الخيارات المعروضة.

يقود اتّباع التفكير الاستراتيجي للاعتقاد بأن هذه الصناعة لم تعد مغرية. وبالنسبة إلى الاستراتيجيين فإن السؤال الحرج هو، كيف ننفلت من هذا المحيط الأحمر والمنافسة الدموية لتصبح المنافسة أمراً غير مطروح؟ كيف نفتح محيطاً أزرق ومساحة سوق غير مطروقة سابقاً؟

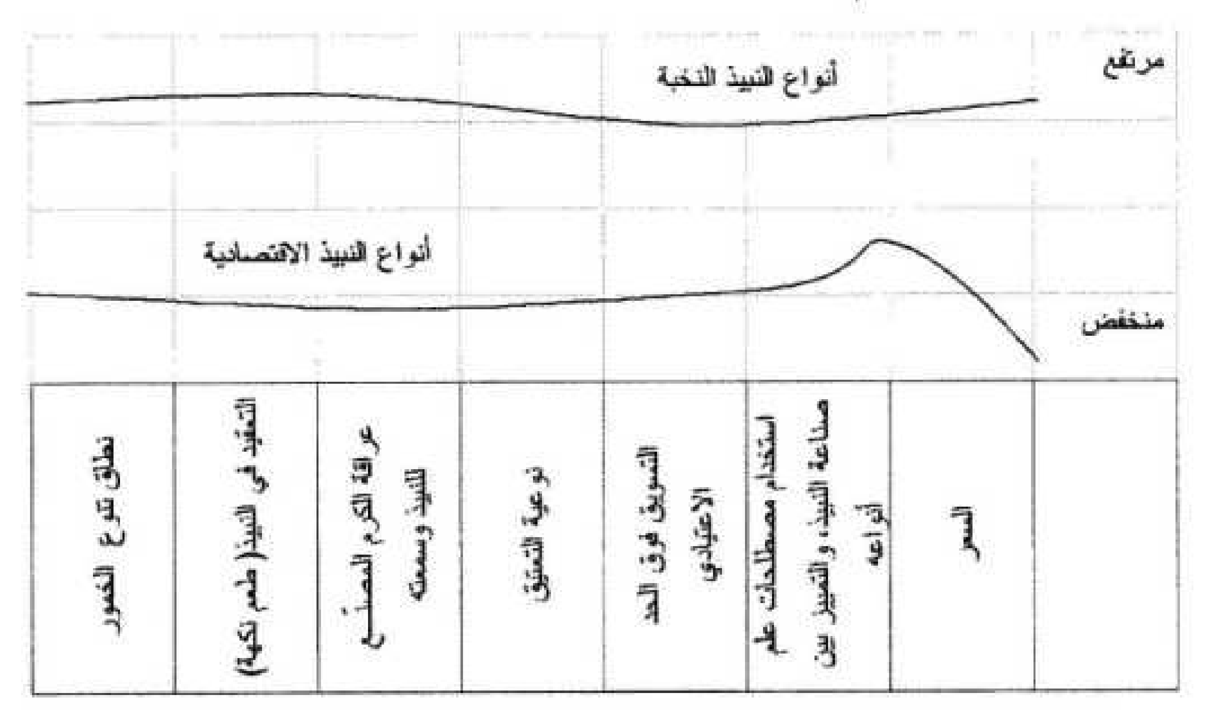
لمعالجة هذه الأسئلة نعود إلى شراع الاستراتيجية وهو إطار عمل تحليلي مركزي بالنسبة إلى ابتكار القيمة وإيجاد المحيطات الزرقاء.

■ شراع الاستراتيجية

يشتمل شراع الاستراتيجية مفهومين: تشخيصي، وإطار عمل عملي لبناء استراتيجية محيط أزرق متكاملة. ويخدم في التمكّن من الوضع

الحالي للعمل في مساحة السوق المعروفة. ويسمح لك هذا بفهم المجال الذي تستثمر فيه المنافسة حالياً، والعوامل التي تتنافس عليها الصناعة من حيث المنتجات، والخدمات وخدمة التوصيل، وما يتلقاه الزبائن من عروض المنافسة القائمة في السوق. يعرض الشكل ٢-١ هذه المعلومات كلها بشكل بياني: يعبر المحور الأفقي عن نطاق التنافس الذي تستثمر فيه الصناعة. وفي حالة صناعة النبيذ الأمريكية فإن هناك سبعة عوامل أساسية:

- سعر الزجاجة.
- نخبة المنتجات من حيث التغليف واللصاقات التي تظهر الجوائز التي نالها هذا المنتج واستخدام مصطلحات علم صناعة الخمور.
- التسويق فوق الحد الاعتيادي لشد انتباه المستهلك للمنتج في زحمة السوق وتشجيع الموزعين وتجار التجزئة على إعطاء الشهرة لكرم عنب محدد.



الشكل ٢-١

شراع استراتيجية صناعة النبيذ الأمريكية في أواخر التسعينات

- تعتيق الخمر
- سمعة كرم ما عراقته (تبعاً لتسمية الولاية والقصر وتاريخ إنشاء المصنع).
- التعقيد والخصوصية في طعم الخمر ونكهته، بما فيها أشياء مثل نكهة العفص وخشب البلوط.
- نطاق أنواع النبيذ الذي يغطي أنواع العنب كلها، وما يفضله المستهلكون من الشاردونيه إلى ميرلوت وهكذا.

تم عرض هذه العوامل كمفاتيح للإعلان عن النبيذ كصنف متفرد لشارب النبيذ العارف، والذي يستحق تقديمه في المناسبات الخاصة.

تلك هي البنية التحتية لصناعة النبيذ الأمريكية من منظور السوق. فلنعد الآن إلى المحور العمودي من شراع الاستراتيجية، والذي يمثل مستوى العرض الذي يتلقاه المستهلكون عبر كل عوامل المنافسة الأساسية. العلامة العالية تعني أن الشركة تقدم المزيد للمستهلكين، ومن ثم فإنها تستثمر المزيد في ذلك العامل.

في حالة السعر فإن العلامة العالية تشير إلى سعر أعلى. نستطيع الآن أن نمثل العرض الحالي لمصنّعي النبيذ من خلال هذه العوامل لنفهم بالتالي استراتيجية كل مصنّع، أو منحنيات القيمة. منحنى القيمة هو المكون الأساسي لشراع الاستراتيجية وهو تصوير بياني للأداء النسبي لشركة ما من خلال عوامل المنافسة في مجال صناعتها.

يظهر الشكل ٢-١ أنه رغم وجود أكثر من ١٦٠٠ كرماً تشارك في صناعة النبيذ الأمريكي فإن هناك من وجهة نظر المستهلكين نسبةً كبيرة من القواسم المشتركة في منحنيات القيمة بالنسبة إليهم. و بِغضِّ النظر عن كثرة المتنافسين، فإنه عندما تتفق ماركات النبيذ الكبيرة في أشرعة استراتيجياتها فسنكتشف أن الجميع من وجهة نظر السوق يتبعون النموذج

الاستراتيجي نفسه. يقدمون سعراً مرتفعاً وعرضاً ذا مستوى مرتفع بالقياس لعوامل المنافسة الأساسية. يتبع نموذجهم الاستراتيجي استراتيجية التميّز التقليدية. وهم من وجهة نظر السوق متميزون بالطريقة نفسها. من جهة أخرى فإن لأنواع النبيذ الاقتصادية نفس النموذج الاستراتيجي. فأسعارها منخفضة، وكذلك نوعية عروضها قياساً على عوامل المنافسة الأساسية. هؤلاء لاعبون تقليديون في مجال الكلفة المنخفضة. الأكثر من هذا هو أن منحنيات القيمة للاعبين الأساسيين في ميدان الكلفة المنخفضة تشترك بالشكل الأساسي نفسه. تسير استراتيجيتا المجموعتين الاستراتيجيتين بخطوة واحدة، لكن بمستويات مختلفة للعروض المقدمة.

لوضع الشركة على مسار النمو المنفعي القوي في مواجهة ظروف هذه الصناعة، لن يكون مفيداً وضع نقاط علام على مسار المنافسين ومحاولة منافستهم بتقديم عرض أعلى قليلاً أو أخفض قليلاً، قد تنعش مثل هذه الاستراتيجية المبيعات لكن يصعب أن تقود الشركة لفتح مساحة سوق غير مطروقة، ولا يساعد القيام بمسح مكثف حول الزبائن في إيجاد الطريق للمحيط الأزرق. وجد بحثنا أن المستهلكين نادراً ما يمكنهم أن يتصوروا كيفية خلق مساحة سوق غير مطروقة، وتتجه رؤيتهم غالباً باتجاه مبدأ "قدّم لي المزيد لقاء الأقلّ". وما يريد المستهلك المزيد منه في العادة هو الخدمات والمواصفات التي تقدمها الصناعة حالياً.

لتغيير اتجاه شراع استراتيجية صناعةٍ ما، عليك البدء بإعادة توجيه تركيزك الاستراتيجي ونقله عن المنافسين باتجاه حلول بديلة، ومن زبائن الصناعة إلى غير الزبائن[١].

---

(١) تذهب الصناعات الشبيهة إلى أبعد من الصناعات البديلة. المطعم مثلاً رديف للسينما، ينافسها على الزبائن المحتملين، الذين يرغبون بالاستمتاع بأمسية خارج المنزل. رغم أنها ليست منافسة مباشرة، ولا بديلةً عن الوظيفة التي تقدمها السينما.

=

لكي تسعى وراء القيمة والكلفة عليك أن تقاوم المنطق القديم المتمثل في ملاحقة المنافسين في ميدان الصناعة والتنافس، وأن تختار بين القيادة بالتميز أو بالكلفة.

مع تغير تركيز استراتيجيتك من المنافسة الحالية إلى الحلول البديلة وإلى غير الزبائن فإنك تكسب رؤية جديدة لكيفية إعادة تحديد المشكلة التي تركز عليها الصناعة، ومن ثم إلى إعادة بناء عناصر قيمة المستهلك بحيث تتجاوز الحدود الحالية للصناعة.

على العكس من ذلك يدفعك المنطق الاستراتيجي التقليدي إلى تقديم حلول أفضل من حلول خصومك للمشكلة القائمة حسب ما يحددها مجال صناعتك. وفي حال صناعة النبيذ الأمريكية، تسببت الحكمة التقليدية لصناع النبيذ بزيادة تركيزهم في التسويق على عراقة المنتج ونوعيته مقابل السعر. أضافت زيادة فعاليات التسويق مزيداً من التعقيد إلى منحنيات النكهة والطعم المشتركة بين مصنعي النبيذ. وعزز نظام عروض تذوق النبيذ هذه العملية. يعرض مصنعو النبيذ القضاةَ ومتذوّقي النبيذ وهم يتجاوزون هذا التعقيد بالنوعية (تركيبة الجذور والمواصفات التي تعكس خصوصية التربة، والفصل من السنة، ومهارة المصنعين في التعامل مع العفص وخشب البلوط، وعملية التعتيق).

من خلال النظر إلى البدائل أعادت شركة (Casella) الأسترالية المصنعة للنبيذ تحديد مشكلة صناعة النبيذ وأعادت تعريفها بطريقة جديدة: كيف تصنع نبيذاً سلساً غير تقليدي يسهل شربه من قبل أي شخص. لماذا؟ عند النظر إلى جانب الطلب، على البدائل كالجعة

= هناك ثلاث طبقات من غير الزبائن الذين يمكن للشركة أن تستهدفهم. للمزيد من التفاصيل حول الصناعات الشبيهة، وغير الزبائن. انظر الفصل الثالث والخامس بالترتيب.

والمشروبات الكحولية، والخلائط الجاهزة، التي جذبت ثلاثة أضعاف ما جذبه النبيذ من مستهلكي النبيذ الأمريكيين، وجدت شركة (Casella) أن غالبية الأمريكيين البالغين ترى في النبيذ نوعاً من الانحراف. كان الأمر طَموحاً ومخيفاً، وخلق التعقيدُ في موضوع طعم النبيذ تحديات في النكهات بالنسبة إلى الشخص العادي رغم أنه كان الأساس الذي كافحت الصناعة للتفوق فيه. أصبحت شركة (Casella) مع هذه الرؤية جاهزةً لاستكشاف كيفية إعادة رسم المنحنى الاستراتيجي لصناعة النبيذ الأمريكية وإيجاد المحيط الأزرق، ولتحقيق هذا انتقلت الشركة إلى الأداة التحليلية الأساسية الثانية المؤسِّسة للمحيط الأزرق: إطار العمل ذو الفعاليات الأربع.

■ إطار العمل ذو الفعاليات الأربع

لإعادة بناء عناصر قيمة المستهلك في سياق رسم منحنى جديد للقيمة، قمنا بتطوير إطار العمل ذي الفعاليات الأربع. يوضح الشكل ٢-٢ أنه لتغيير طريقة البيع التي تعتمد على التميز أو انخفاض الكلفة، وبناء منحنى جديد للقيمة هناك أربعة أسئلة مفصلية أمام المنطق الاستراتيجي لصناعة ما أو نموذج عمل:

- أي العوامل التي تعتمدها الصناعة يجب استبعاده؟
- أي العوامل يجب تخفيضه إلى ما تحت المستوى القياسي المتفق عليه في مجال الصناعة؟
- أي العوامل يجب رفعه إلى ما فوق المستوى القياسي المتفق عليه في مجال الصناعة ؟
- ما العوامل التي يجب إيجادها، ولم تفكر بها الصناعة من قبل؟

	تخفيض ما هي العوامل الواجب تخفيضها إلى أقل من متوسط الصناعة؟	
استبعاد ما هي العوامل التي تعتمدها الصناعة ويجب استبعادها؟	منحنى قيمة جديد	**إيجاد** ما هي العوامل الواجب إيجادها ، و التي لم تلتفت لها الصناعة سابقاً؟
	رفع ما هي العوامل الواجب رفعها إلى ما فوق متوسط الصناعة؟	

الشكل ٢-٢
إطار العمل ذو الفعاليات الربع

يدفعك السؤال الأول إلى التفكير باستبعاد العوامل التي تنافست حولها الشركات طويلاً في مجال الصناعة. تُعطى هذه العوامل عادة أهميةً رغم فقدانها لقيمتها أو انخفاضها. يحصل أحياناً تغيير جوهري في قيمة المستهلك، لكن الشركات التي تركز على نقاط علام الشركات الأخرى لا تعمل على هذا التغيير أو لا تشعر به.

يدفعك السؤال الثاني لاتخاذ قرار حول ما إذا كنت قد بالغت في تصاميم المنتجات أوالخدمات في سباق المنافسة، وهنا تبالغ الشركات في الخدمات المقدمة للزبائن مما يرفع بنية التكليف دون ربح.

أما السؤال الثالث فإنه يدفعك لكشف واستبعاد المساومات التي يُدفع المستهلكون للقيام بها. ويساعدك السؤال الرابع على اكتشاف موارد جديدة كلياً لقيمة المستهلك، وعلى خلق طلب جديد وتعديل استراتيجية الأسعار في مجال صناعتك.

من خلال سعيك للإجابة عن السؤالين الأولين (الاستبعاد والتخفيض) تكسب رؤية عميقة لكيفية تخفيض بنية تكاليفك أمام منافسيك.

وجد بحثنا أنه من النادر أن يقوم المديرين دورياً بالإعداد لاستبعاد وتخفيض استثمارهم في العوامل التي تدور حولها المنافسة، والنتيجة هي تراكم بنية القيمة ونماذج معقدة لإدارة الأعمال.

العاملان الآخران يزودانك على العكس من ذلك برؤية أفضل لكيفية رفع القيمة بالنسبة إلى المستهلك وخلق طلب جديد، ويسمحان لك بالنتيجة بالاستكشاف المتلاحق للكيفية التي يمكنك من خلالها إعادة بناء عناصر قيمة المستهلك مقتبساً من صناعات موازية بحيث تقدم للمستهلكين تجربة جديدة كلياً، مع الاحتفاظ في الآن نفسه ببنية تكاليف منخفضة. فعاليات الاستبعاد والإيجاد مهمة من الناحية العملية، حيث تدفع الشركات للذهاب إلى أبعد من مجرد القيام بتمارين رفع القيمة باستخدام العوامل الحالية والتي تعتمد على مبدأ المنافسة. يحث الاستبعاد والتخفيض الشركات على تغيير العوامل نفسها في سبيل إلغاء القواعد الحالية للمنافسة.

عندما تقوم بتطبيق إطار العمل ذي الفعاليات الأربع على شراع الاستراتيجية في مجال صناعتك تحصل على نظرة واضحة جديدة وواعية للحقائق القديمة. في حالة صناعة النبيذ الأمريكية، وعند التفكير بمصطلحات هذه الفعاليات الأربع مقابل المنطق الصناعي الحالي، والنظر إلى الحلول البديلة وغير الزبائن، فإنك سترى أن شركة (Casella) أوجدت (yellow tail) وهو نوع نبيذ انفلت باستراتيجيته من إطار المنافسة وأوجد محيطاً أزرق. بدلاً من عرض النبيذ كنبيذ فإن (Casella) أوجدت شراباً شعبياً متاحاً للجميع: سواءً شاربي الجعة وشاربي الخلائط، وغيرهم ممن لا يفضلون النبيذ. استطاع الشراب الشعبي (Yellow Tail) خلال سنتين أن يقدم نفسه كأسرع الأسماء التجارية نمواً وانتشاراً في تاريخ صناعة النبيذ في أمريكة وأسترالية، وغدا المنتَج الأول المستورد إلى الولايات المتحدة متجاوزاً النبيذ الفرنسي والإيطالي، وفي آب ٢٠٠٣

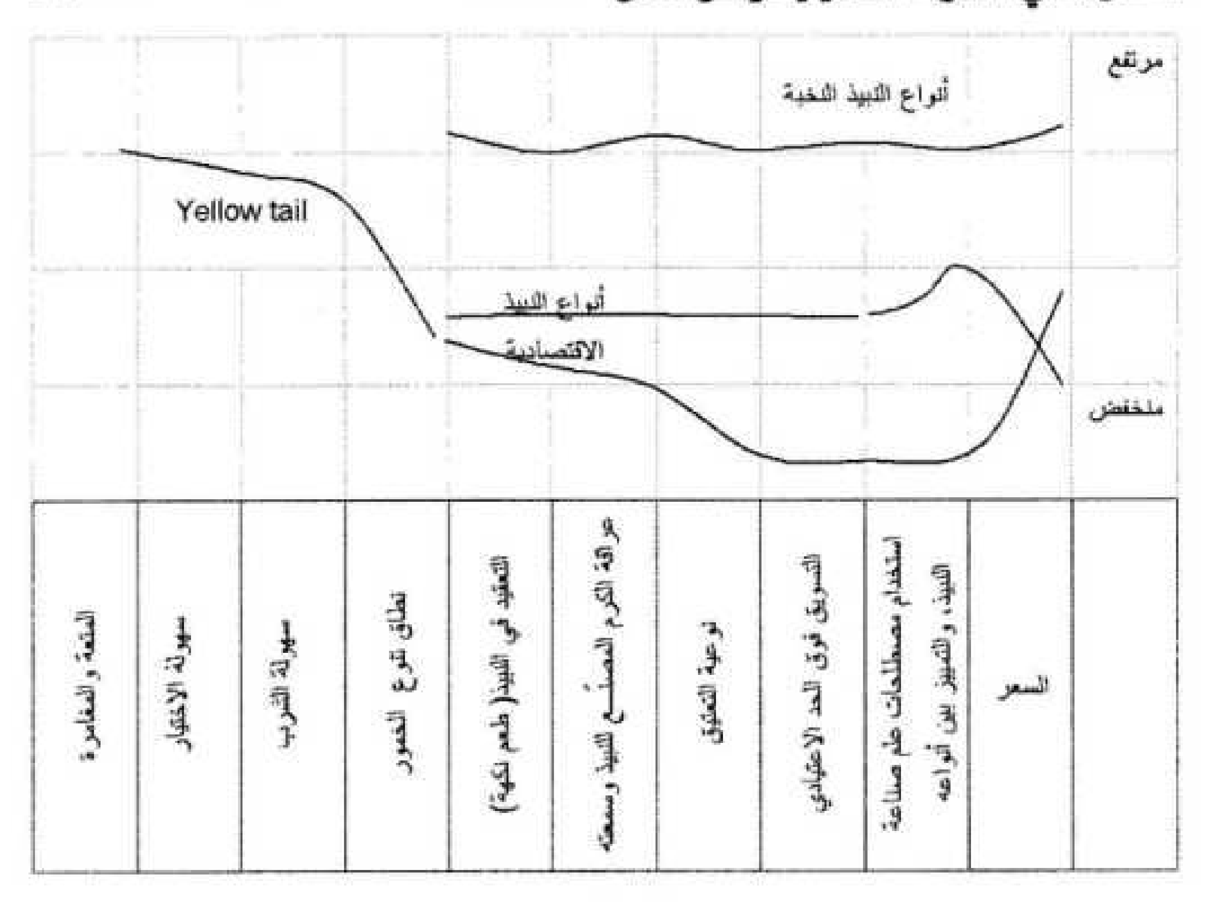
أصبحَ النبيذَ الأحمر الأكثر مبيعاً في الولايات المتحدة في زجاجات بسعة ٧٥٠ مل سابقاً الماركات التي تأتي من كاليفورنيا.

حقق (Yellow Tail) في منتصف عام ٢٠٠٣ متوسط مبيعات سنوية بمقدار ٤,٥مليار صندوق، وكان يسابق على المستوى العالمي للاحتفاظ بمستوى مبيعاته هذا.

الأكثر من هذا أنه وبينما جهدت شركات تصنيع النبيذ الأخرى في استثماراتها التسويقية خلال عقود طويلة في تطوير أصناف قوية من النبيذ فإن (Yellow Tail) سبق منافسيه بمسافة طويلة من دون حملات دعائية، ودون إعلانات. لم يقم (Yellow Tail) بسرقة المبيعات من منافسيه، إنما عمل على تنمية سوق جديدة. جذب (Yellow Tail) الزبائن المعتادين على الجعة الخالية من الكحول والخلائط الجاهزة وأدخلهم ضمن سوق النبيذ. كما جذب المبتدئين بشرب النبيذ وزاد معدلات تناولهم للشراب، فارتفع زبائن المشروبات الأدنى مستوىً إلى مستوى «Yellow Tail»، في نفس الوقت الذي انتقل فيه زبائن الأنواع الأعلى سعراً ليصبحوا زبائن (Yellow Tail).

يظهر الشكل ٢-٣ المدى الذي أوصل إليه تطبيق الفعاليات الأربع في الانعتاق من المنافسة في سوق تصنيع النبيذ الأمريكية. يمكننا هنا أن نقارن من خلال المنحنيات البيانية بين استراتيجية المحيط الأزرق التي اتبعها (Yellow Tail) مع مصنعي النبيذ الـ ١٦٠٠ المتنافسين في الولايات المتحدة، ويتضح من الشكل ٢-٣ أن منحنى القيمة لدى (Yellow Tail) يقف وحده بعيداً عن الآخرين.

عملت شركة (Casella) على الفعاليات الأربع - استبعدت، خفضت، رفعت، وأوجدت - لتفتح طريقها إلى المساحة غير المطروقة من السوق، مما غيّر صورة صناعة النبيذ الأمريكية خلال سنتين من الزمان.



الشكل٢-٣

شراع استراتيجية Yellow Tail

من خلال النظر إلى البدائل المتوافرة كالجعة الخالية من الكحول و الخلائط الجاهزة، والتفكير بمصطلح غير الزبائن أوجدت (Casella) ثلاثة عوامل جديدة في مجال صناعة النبيذ الأمريكية من خلال طرح شراب سهل الشرب، وسهل الانتقاء ويوحي بالمغامرة وتخفيض كل شيء آخر. وجدت شركة (Casella) أن معظم الأمريكيين ابتعدوا عن النبيذ بسبب تعقيدات الطعم والنكهة التي تجعل تقدير الأفضل منها عملية صعبة. مشروبات الجعة الخالية من الكحول والخلائط الجاهزة مثلاً كانت لها نكهات أكثر سلاسة وسهولة في شربها من المطلوب. أما (Yellow Tail) فشكّل تركيبة جديدة تماماً لمواصفات النبيذ نتجت عنها بنية نبيذ سهلة وواضحة جداً بالنسبة إلى معظم من يتعاطون المشروبات الكحولية، وكان (Yellow Tail) سلساً بطعمه، وقريباً من الخلائط الجاهزة والجعة، لكن مع نكهات جديدة لمختلف أنواع الفاكهة، جعلت هذه النكهات السلسة

الناس يسكرون من الطعم، وسمح لهم بالاستمتاع بكأس أخرى من النبيذ دون تفكير. كانت النتيجة مشروباً سهلاً في تناوله لا يتطلب سنوات لتجهيزه وإعطائه القيمة.

مع استخدامه لنكهات الفاكهة، خفّض (Yellow Tail) أو استبعد كل العوامل التي تنافست حولها صناعة النبيذ لوقت طويل كنكهة البلوط المعقدة والتعتيق لإنتاج أنواع النبيذ الفاخرة، سواء كان ذلك لنخبة أنواع النبيذ أو للأنواع الاقتصادية منه. مع استبعاد الحاجة إلى عملية التعتيق، انخفض كذلك رأس المال العامل الذي احتاجته شركة (Casella) لهذه العملية، مما خلق عائداً أسرع من النبيذ المنتج. انتقد صانعو النبيذ حلاوة نكهات الفاكهة في (Yellow Tail) طبعاً، واعتبروا أنها انتقاص من نوعية النبيذ ورأوا فيها توجهاً يخالف التقدير المناسب لأنواع العنب الفاخرة ولعراقة صناعة النبيذ، وربما تكون هذه الادعاءات صحيحة لكن الزبائن بكل طبقاتهم أحبوا هذا النوع من النبيذ.

قدم بائعو التجزئة في الولايات المتحدة أصنافاً كثيرة من النبيذ، لكن الاختيار كان صعباً بالنسبة إلى المستهلك العادي ومرعباً. بدت كل الزجاجات متشابهة وكانت الكتابات عليها معقدة وبمصطلحات علم تصنيع النبيذ غير المفهومة إلا لهواة النبيذ أو الخبراء فيه، وكان مجال الاختيار واسعاً جداً بحيث إن عاملي المبيعات في محلات التجزئة شعروا بالصعوبة نفسها في فهم أنواع النبيذ، وتقديم النصيحة للمستهلكين غدا أمراً محيراً. والأكثر من ذلك هو أن الصفوف الطويلة من أصناف النبيذ أنهكت الزبائن وأصابتهم بالإحباط والتردد من خلال محاولة الانتقاء الصعبة.

غيرت شركة (Yellow Tail) كل هذا من خلال توفير السهولة في الانتقاء، حين خفف بشكل كبير من نطاق الأنواع المعروضة بتقديمها لنوعين فقط: (chardonnay) النبيذ الأكثر شعبية في الولايات المتحدة، و نبيذ (shiraz) الأحمر. أزالت الشركة زحام المصطلحات التقنية عن

الزجاجات واستبدلتها بلصاقة بسيطة ملفتة للنظر وغير تقليدية تمثل حيوان كنغر بألوان زاهية بين البرتقالي والأصفر مع خلفية سوداء. اتخذت الصناديق أيضاً شكلاً مشابهاً من حيث الألوان الزاهية مع اسم (Yellow Tail) مكتوباً بخط عريض على جوانب الصندوق. خدمت الصناديق هدفاً مزدوجاً من حيث لفت النظر بشكلها والإعلان غير المباشر عن النبيذ.

حقق (Yellow Tail) هدفه من خلال تسهيل عملية الانتقاء وجعل عمال المبيعات في متاجر التجزئة سفراء له حين وزع عليهم ثياباً موحدة بما فيها قبعات وسترات خاصة لارتدائها في أثناء العمل، شعر هؤلاء بنوع من الإلهام لدى ارتدائهم بذات تحمل اسم هذه الماركة، وبيعهم لنوع من النبيذ لا يشعرون بالرهبة تجاهه، وتدفقت من أفواههم الدعوات لشراء هذا النبيذ، وخلال فترة قصيرة أصبحت الدعوة لشراء (Yellow Tail) شيئاً من المرح.

البساطة في تقديم صنفين فقط في البداية -أحمر وأبيض- نشرت أسلوب عمل شركة (Casella)، فالتخفيف من وحدات البضاعة المخزنة زادت عوائد هذه البضاعة لأقصى حد وقلصت من الاستثمار في موجودات المستودعات. في الحقيقة فإن هذا التخفيف من التنوع كان عائداً لطريقة توزيع الزجاجات في الصناديق فقد كسرت (Yellow Tail) معتقدات الصناعة. حيث كانت شركة (Yellow Tail) أول شركة تضع زجاجات النبيذ الأحمر والأبيض في الصندوق نفسه، وهي ممارسة بسّطت عملية التصنيع والتداول أكثر فأكثر وأنتجت بساطةً مذهلة في عرضه.

اعتادت صناعة النبيذ حول العالم أن تفتخر بأن تعلن عن نبيذها على أنه شراب مكرر ذو تاريخ طويل وعريق، وانعكس هذا على السوق المستهدف في الولايات المتحدة، وهم الطبقة المثقفة ذات مستوى الدخل الأعلى. غير أن التركيز المستمر على نوعية النبيذ وعراقته، والتقاليد التاريخية للقصر أو الولاية، و الجوائز التي حصل عليها نوع صنف نبيذ

ما. في الحقيقة فإن استراتيجيات النمو للاعبين الكبار في الولايات المتحدة استهدفت الطبقة الجديّة من السوق، مع استثمار عشرات الملايين في الدعاية للنوع لتقوية هذه الصورة. وجدت (Yellow Tail) من خلال النظر إلى شريحة شاربي الجعة والخلائط الجاهزة أن هذه الصورة النخبوية لم تثمر لدى العامة التي وجدت في الأمر نوعاً من الرهبة، وهكذا استطاعت (Yellow Tail) أن تكسر التقاليد وأوجدت لنفسها شخصية جسدت مواصفات الثقافة الأوسترالية: شجاعة، واسترخاء، ومرح، ومغامرة. كانت المنهجية في مقولة: "خلاصة الأرض العظيمة..... أسترالية". لم تكن هناك الصورة التقليدية للنبيذ. كتابة اسم (Yellow Tail) بالأحرف الصغيرة، وترافق ذلك مع الألوان الزاهية ورسم الكنغر كلها عكست روح أسترالية. وفي الحقيقة لم تكن هناك أية إشارة لمصنع النبيذ، بل كان هناك الوعد بأن يقفز النبيذ من الكأس وكأنه كنغر أوسترالي.

بالنتيجة استمرت (Yellow Tail) بالانتشار إلى شريحة واسعة من مستهلكي المشروبات الكحولية.

من خلال تقديم هذه القفزة في النوعية رفع (Yellow Tail) سعر نبيذه فوق السوق الرخيصة وقدم المنتج بـ ٦,٩٩ دولار للزجاجة، وهو أكثر من ضعف ثمن النبيذ المصنّع في الفخار. أقلعت مبيعات هذا النوع منذ وصوله لرفوف محلات التجزئة في حزيران ٢٠٠١.

■ شبكة الاستبعاد والتخفيض و الرفع والإيجاد

هناك أداة ثالثة تعتبر من مفاتيح إيجاد المحيطات الزرقاء، وهي الأداة التحليلية المساعدة لإطار العمل ذي الفعاليات الأربع، وتسمى شبكة الاستبعاد والتخفيض والرفع والإيجاد (انظر الشكل ٢-٤). تدعو هذه الشبكة الشركات إلى أكثر من مجرد طرح الأسئلة الأربعة ضمن إطار عمل

الفعاليات الأربع حيث تدعوهم إلى العمل على الفعاليات الأربع كلها لإيجاد منحنى قيمة جديد، وذلك من خلال دفع الشركات إلى ملء مربعات الشبكة بفعاليات الاستبعاد والتخفيض والرفع والإيجاد، وتقدم الشبكة أربع منافع فورية للشركات:

استبعاد	رفع
مصطلحات علم صناعة النبيذ نوعية التعتيق التسويق فوق الحد الاعتيادي	السعر مقابل أنواع النبيذ الاقتصادية البيع في متاجر التجزئة
تخفيض	إيجاد
تعقيد النبيذ نطاق أنواع النبيذ سمعة الكرم المصنّع	سهولة الشرب سهولة الاختيار المتعة والمغامرة

شكل ٢-٤

حالة yellow tail : شبكة الاستبعاد والتخفيض و الرفع والإيجاد

- تدفعها للسعي وراء التميّز وانخفاض الكلفة في آن واحد، لكسر متلازمة البيع بحسب كلفة القيمة.
- تشير للشركات التي تركز على الرفع والإيجاد متسبّبة في رفع بنية تكاليفها وتبالغ في تصميم منتجاتها وخدماتها وهو مأزق شائع في كثير من الشركات.
- يسهل فهمها من قبل المديرين على أي مستوى، مما يخلق مستوى عالياً من التكامل في تطبيقها.
- لأن إكمال الشبكة هو مهمة تحمل شيئاً من التحدي، فإنها تدفع الشركات لإمعان النظر جيداً في كل العوامل التي تتنافس حولها الصناعة، وتمكنهم من اكتشاف مجال الافتراضات الضمنية التي يقومون بها في اللاوعي في حمى المنافسة.

الاستبعاد المؤدون النجوم عروض الحيوانات البطاقات المخفضة في الممرات حلقات العرض المتعددة	**رفع** المكان المتميز
تخفيض المتعة والفكاهة الإثارة والخطر	**إيجاد** اختلاف العروض المقدمة

شكل ٢-٥

حالة سيرك الشمس: شبكة الاستبعاد والتخفيض و الرفع والإيجاد

يظهر الشكل ٢-٥ شبكة الاستبعاد والتخفيض والزيادة والخلق لسيرك الشمس، معطياً لمحة أخرى عن الاستخدام العملي لهذه الأداة، ومظهراً ما تقدمه هذه الأداة وتكشفه. إن نطاق العوامل التي تنافست الصناعة حولها طويلاً هو نطاق عديم القيمة، ومن خلال هذا الاكتشاف يمكن للشركات القيام بالاستبعاد والتخفيض. في حال سيرك الشمس فإنه قام باستبعاد عدة عوامل من السيرك التقليدي كعروض الحيوانات، والمؤدين النجوم، ومجالات العرض المختلفة. أعطيت هذه العوامل أهمية كبيرة في صناعة السيرك التقليدية، دون السؤال عن أهميتها. لكن كان هناك عدم ارتياح متزايد لاستخدام الحيوانات، إضافة لكون فعاليات الحيوانات من أكثر العناصر كلفة، ليس من خلال كلفة الحيوانات وحدها، لكن من خلال كلفة تدريبها، والعناية الصحية بها، وإيوائها، والتأمين عليها، ونقلها. على نحو مشابه لهذا ورغم تركيز صناعة السيرك على تقديم النجوم، فإن هؤلاء النجوم كانوا بالنسبة إلى الجمهور نجوماً من الدرجة الثانية بعد نجوم السينما، وشكلوا عبئاً إضافياً بوصفهم مكوناً عالي الكلفة و ذو أثر جذبٍ قليل على المتفرجين.

تلاشت أيضاً حلقات العرض الثلاث ليس للتشتت الذي سببته للمتفرجين وهم ينقلون بصرهم من حلقة لأخرى، لكنها زادت كذلك من عدد المؤدين الذين يحتاجهم العرض، مع تضاعف واضح للكلفة.

▪ ثلاث ميزات للاستراتيجية الجيدة

أوجد (Yellow Tail) مثل سيرك الشمس منحنى قيمة استثنائياً ومتفرداً لفتح محيط أزرق. وكما عُرض في شراع الاستراتيجية فإن منحنى قيمة «Yellow Tail» كان مركزاً بحيث لا تبعثر وجودها على كل العوامل الأساسية للمنافسة، وشكلُ منحنى القيمة لديه متفرد عن منحنيات بقية اللاعبين، وذلك ناتج عن عدم اتباعه لطريق المنافسين بل النظر إلى الحلول البديلة.

شعار استراتيجية (Yellow Tail) واضح: نبيذ بسيط مبهج يمكن الاستمتاع به يومياً.

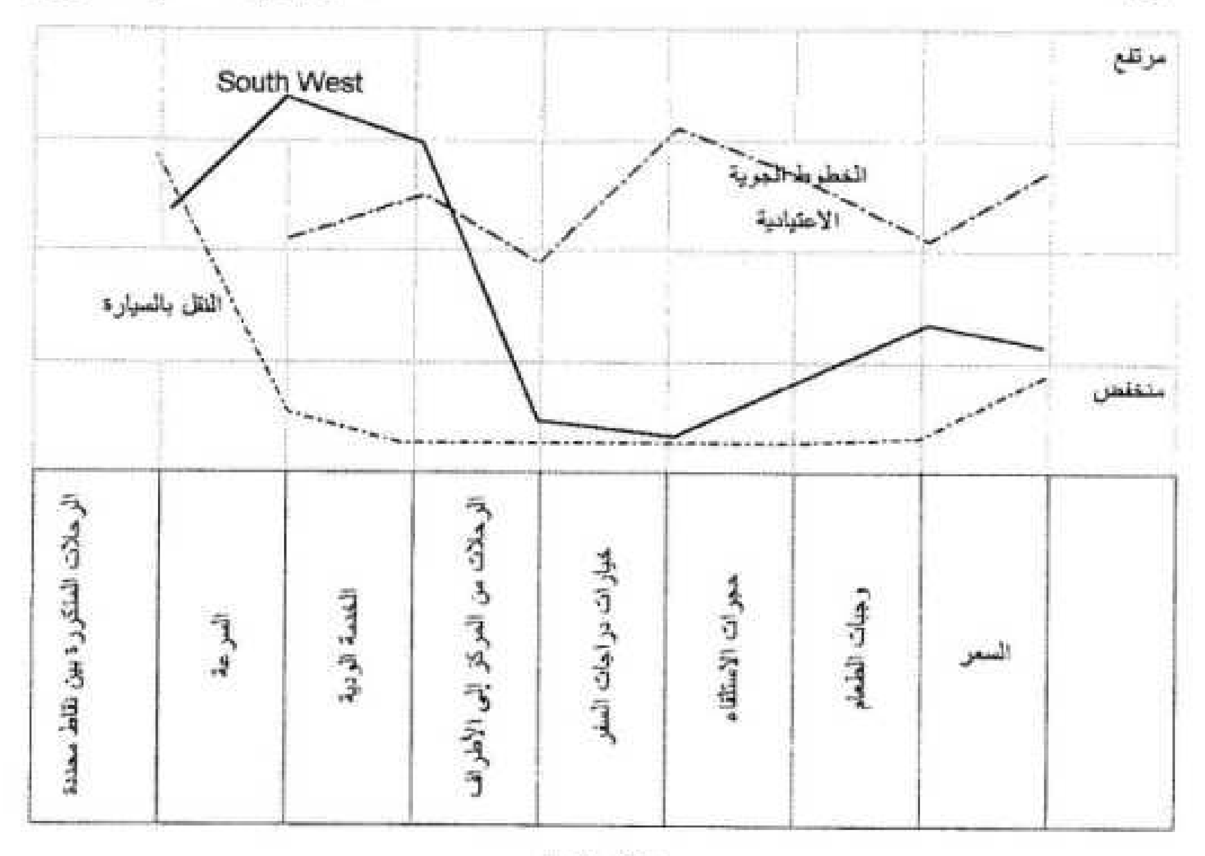
عند التعبير عن الأمر من منظور منحنى القيمة، فإن للاستراتيجية الفعالة كاستراتيجية (Yellow Tail) ثلاث مواصفات: التركيز، والتفرد، والشعار المقنِع. من دون هذه المواصفات فإن استراتيجية الشركة ستكون أقرب للتشوش، وغير متميزة، وبعيدة عن التحقيق بسبب ارتفاع بنية تكاليفها.

يجب أن تنساق الفعاليات الأربع لإيجاد منحنى قيمة جديد باتجاه طابع استراتيجية للشركة يحمل هذه المواصفات. تخدم هذه المواصفات الثلاث كاختبار عباد الشمس[1] لقابلية تطبيق أفكار المحيط الأزرق.

يظهر عند النظر إلى نموذج استراتيجية شركة خطوط (Southwest) الجوية كيف تحدد هذه المواصفات الثلاث فعالية الاستراتيجية في إعادة اختراع صناعة النقل لمسافات قصيرة عن طريق ابتكار القيمة (انظر الشكل ٢-٦).

---

(١) من الكواشف الكيميائية يستخدم لتقدير مدى حموضة أو قلوية مادةٍ ما (م).



شكل ٢-٦

شراع استراتيجية South West Air Lines

أوجدت خطوط (Southwest) الجوية محيطاً أزرق عبر كسر الصفقات التي كان الزبائن يقومون بها في المفاضلة بين سرعة الطائرة واقتصادية ومرونة الانتقال بالسيارة. لتحقيق هذا قدمت الشركة عرضاً للنقل السريع مع مواعيد رحلات متعددة ومرنة وبأسعار جذابة بالنسبة إلى الكتلة الأكبر من الزبائن. من خلال استبعاد بعض عوامل المنافسة أو تخفيضها و زيادة غيرها من العوامل التقليدية في صناعة الخطوط الجوية، وكذلك من خلال إيجاد عوامل جديدة مستمدة من صناعات مشابهة كالنقل البري، استطاعت شركة (Southwest) أن تقدم منفعة غير مسبوقة للمسافرين وتحقّق قفزة في القيمة عبر نموذج خدمة رجال الأعمال بكلفة منخفضة.

يختلف منحنى القيمة لخطوط (Southwest) بشكل كبير عن منافسيها من حيث شراع الاستراتيجية. طابع استراتيجية الشركة مثال نموذجي لفرض استراتيجية المحيط الأزرق.

■ التركيز

لكل استراتيجية كبيرة تركيزها، ويجب أن يظهر هذا في الملمح الاستراتيجي للشركة أو في منحنى القيمة. عند النظر إلى ملامح استراتيجية (Southwest) يمكننا أن نرى فوراً أن الشركة تشدد على ثلاثة عوامل فقط: الخدمة الودية، والسرعة، والرحلات العديدة لنقاط توقّف متتالية. استطاعت الشركة تحقيق هذا من خلال التركيز على وضع أسعارها مقابل أسعار النقل بالسيارات، فالشركة لا تستثمر في وجبات الطعام وحجرات الاستلقاء، وخيارات درجات المقاعد. على العكس استثمر منافسو الشركة في كل عوامل المنافسة في مجال صناعة النقل الجوي مما وضعهم في موقف صعب مقارنةً بأسعار شركة (Southwest)، فاستثمار الشركات في نطاق واسع يجعل منافسيهم يضعون برامج عملهم، مما ينتج نماذج أعمال عالية الكلفة.

■ التفرد

عندما تتم صياغة استراتيجية شركة ما كردّ فعل لما حولها في أثناء محاولتها مجاراة المنافسة، فإنها تفقد تفردها. فكِّرْ بنقاط التشابه بين شركات النقل الجوي من حيث وجبات الطعام وحجرات الاستلقاء في درجة رجال الأعمال. لذلك وفيما يتعلق بالاستراتيجية فإن الاستراتيجيات المنفعلة بغيرها تميل إلى التشابه في الملامح. في الحقيقة، وفي حالة (Southwest) فإن منحنيات القيمة للشركات المنافسة متطابقة تقريباً، ويمكن تلخيصها على شراع الاستراتيجية بمنحنى واحد للقيمة.

على العكس من ذلك فإن منحنيات القيمة لاستراتيجيات المحيط الأزرق هي غالباً متمايزة، ومستقلة بعضها عن بعض. بتطبيق الفعاليات الأربع الاستبعاد والتخفيض والرفع والإيجاد تتميز بملامحها عن متوسط

صناعتها. غدت شركة (Southwest) مثلاً رائدة في السفر متعدد المحطات بين المدن متوسطة الحجم، بينما عملت هذه الصناعة سابقاً على أنظمة المحور والأشعة.

■ الشعار المقنع

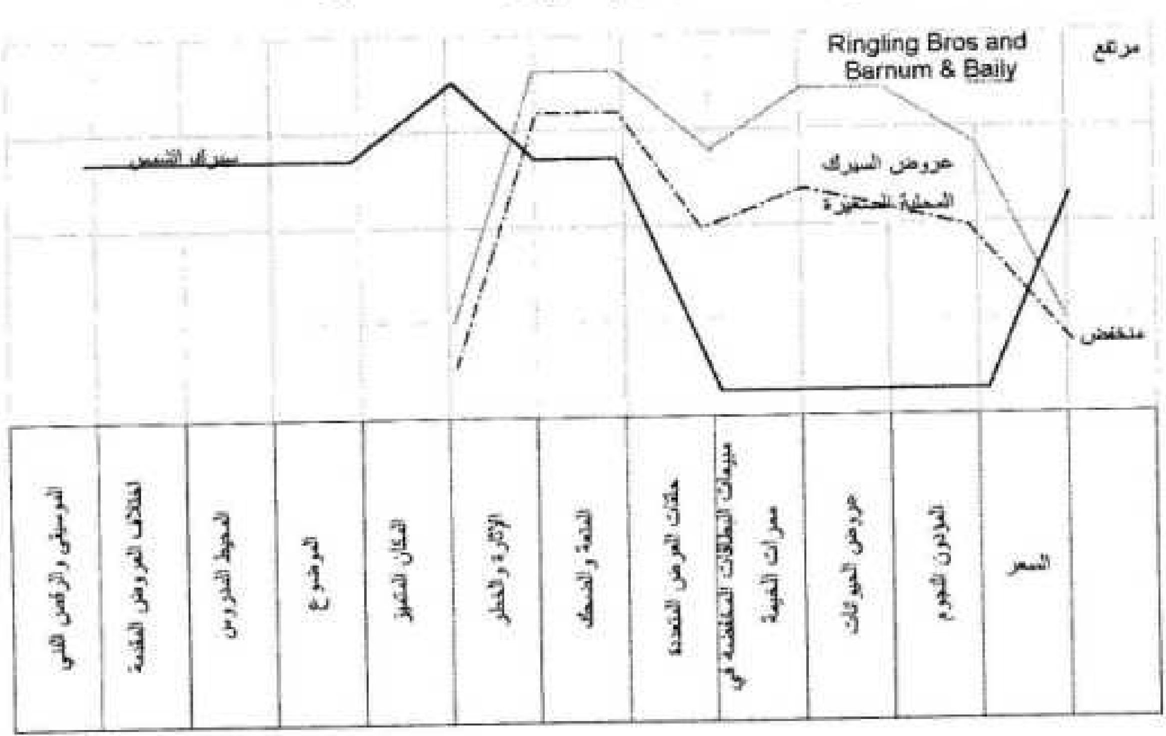
للاستراتيجية الجيدة اتجاه واضح ، وشعار مقنع "سرعة الطائرة بسعر السيارة في أي وقت تحتاجه" هذا هو شعار خطوط (Southwest) الجوية، أو يمكن أن يكون كذلك فما الذي يمكن لمنافسي الشركة قوله؟ حتى أكثر وكالة إعلانات احتراماً ستجد صعوبة في تخفيض العرض التقليدي المتمثل في وجبات الطعام، وخيارات المقاعد، وحجرات الاستلقاء، وتقنية الاتصالات، والخدمات القياسية، بسرعة أقل وأسعار أعلى، كلها ضمن شعار حفظه الناس.

لا يكتفي الشعار الجيد بتقديم رسالة واضحة لكنه إعلان حقيقي وصادق عن عرض الشركة، وإلا فإن الزبائن سيفقدون ثقتهم بالشركة واهتمامهم بها. في الحقيقة فإن الطريقة الأفضل لاختبار فعالية قوة الاستراتيجية هو اختبار إذا ما كانت تشتمل شعاراً قوياً وأصيلاً دون تقليد.

كما يظهر الشكل ٢-٧ فإن ملامح استراتيجية سيرك الشمس تلبي المعايير الثلاثة التي تحدد استراتيجية المحيط الأزرق: التركيز والتفرد والشعار المقنع. يسمح لنا شراع استراتيجية سيرك الشمس بإجراء مقارنة بيانية بين منحنى استراتيجية هذا السيرك مع منحنيات أهم منافسيه. يظهر الشراع بوضوح مدى ابتعاد سيرك الشمس عن المنطق الشائع لصناعة السيرك.

يظهر الشكل أن منحنى القيمة لسيرك (Ringling Bros) و (arnum & Bailey) لهما النموذج نفسه الذي تأخذه عروض السيرك المحلية الصغيرة

الأخرى. الفارق الرئيسي هو أن عروض السيرك المحلية تقدم الأقل من كل عامل من عوامل المنافسة بسبب مواردها المحدودة.



الشكل ٢-٧
شراع استراتيجية سيرك الشمس

على العكس من ذلك فإن منحنى القيمة لسيرك الشمس ينفرد عن غيره، حيث أدخل عوامل جديدة من مجالات أخرى غير السيرك كتعدد مواضيع العروض، وهي مستمدة من صناعة الترفيه الحي المباشر الأخرى وهي المسرح. يظهر شراع الاستراتيجية بهذه الطريقة وبشكل واضح العوامل التقليدية التي أثرت في المنافسة بين اللاعبين في ملعب صناعة السيرك، بالإضافة إلى أن هذه العوامل الجديدة قادت إلى إيجاد سوق جديدة وغيرت اتجاه منحنى استراتيجية هذه الصناعة.

استطاع كل من سيرك الشمس و (Southwest) و (Yellow Tail) أن يخلق محيطات زرقاء في حالات مختلفة جداً ومجالات مختلفة من الصناعة. على كل حال فإن ملامحها الاستراتيجية اتسمت بثلاث سمات: التركيز، والتفرد، والشعار المقنع. تقود هذه المعايير الثلاثة الشركات

خلال مسيرتها في إعادة البناء إلى تحقيق القيمة للمستهلكين وللشركة نفسها.

■ قراءة منحنيات القيمة

يمكّن شراع الاستراتيجية الشركات من رؤية المستقبل في الحاضر، ولتحقيق هذا فإن على الشركات أن تدرك كيف تقرأ منحنيات القيمة. تشتمل منحنيات القيمة لصناعة ما على ثروة المعارف الاستراتيجية حول الوضع الحالي والمستقبلي للصناعة.

■ استراتيجية المحيط الأزرق

السؤال الأول الذي يجيب عنه منحنى القيمة هو مدى استحقاق العمل لأن يكون رابحاً. حين يلبي منحنى القيمة لشركة ما المعايير الثلاثة المحددة للاستراتيجية الجيدة للمحيط الأزرق - التركيز والتفرد والشعار المقنع الذي يخاطب السوق - فإن الشركة على المسار الصحيح. تخدم هذه المعايير الثلاثة كاختبار عباد الشمس لكشف مدى القابلية التجارية لتطبيق أفكار المحيط الأزرق.

من جهة أخرى عندما يفقد منحنى القيمة لشركة ما التركيز، فإن بنية التكاليف ستميل للارتفاع، ويتعقد نموذج إدارة الأعمال فيها من حيث التطبيق والتنفيذ، وحين يفتقد التفرُّد فإن استراتيجية الشركة ستميل إلى مبدأ (أنا أيضاً)، دون أن تجد سبباً يجعلها تجد مكاناً منفرداً في السوق.

وحين يفتقد الشعار المقنع الذي يخاطب المستهلكين، فإنه ينساق ضمنياً، أو يأخذ شكل المثال التقليدي للقيمة من أجل القيمة دون إمكانيات تجارية تذكر ودون قدرة على الإقلاع.

■ الشركة العالقة في المحيط الأحمر

عندما يلتقي منحنى القيمة لشركة ما مع منافسيها فهذا يشير إلى أن الشركة عالقة في المحيط الأحمر للمنافسة الدموية. تميل استراتيجية الشركة المعلنة أو الضمنية لمحاولة التفوق في المنافسة على أسس الكلفة أو النوعية. تعدّ هذه شاراتٍ لبطء النمو، ما لم يتدخل الحظ في مصلحة الشركة بحيث تستفيد من وجودها في مجال صناعةٍ تنمو من ذاتها. لا يعود هذا النمو لاستراتيجية الشركة فقط إنما للحظ.

■ تقديم الكثير دون مردود

عندما يُظهر منحنى القيمة لشركة ما في شراع الاستراتيجية أنه يقدم مستويات عالية لكل العوامل فالسؤال الذي يطرح نفسه هو: هل تعكس حصة الشركة من السوق والمنفعة هذا الاستثمار؟ إذا لم يكن الأمر كذلك فإن شراع الاستراتيجية يشير إلى أن الشركة ربما تبالغ فيما تقدمه لزبائنها، وتقدم الكثير من هذه العناصر التي تزيد القيمة المقدمة للمستهلكين.

على الشركة لابتكار القيمة أن تقرر العوامل الواجب استبعادها وتخفيضها وليس فقط العوامل الواجب رفعها أو إيجادها، وذلك لبناء منحنى قيمة متفرّد.

■ الاستراتيجية غير المترابطة

حين يبدو منحنى القيمة لشركة ما كإناء من المعكرونة (في شكله)، متذبذباً دون نظام أو سبب حيث يمكن أن يوصف العرض بعبارة "منخفض - مرتفع - منخفض - مرتفع - منخفض - مرتفع" فهذا يشير إلى أنه ليس لدى الشركة استراتيجية مترابطة. وتبدو استراتيجيتها وكأنها مرتكزة على استراتيجيات مستقلة عنها. قد تكون هذه الحالة منطقية في

حالات فردية وتحافظ على استمرار العمل وتشغيل الجميع، لكن الجميع هنا يقومون بالقليل لتمييز الشركة من أقوى منافسيها أو لوضع رؤية استراتيجية واضحة، وهذا في العادة انعكاس لحالة منظمة ذات هرمية وظيفية أو هيكلية.

- **تناقضات استراتيجية**

هل هناك تناقضات استراتيجية؟

هذه هي الحالات التي تقدم فيها الشركة مستوى عالياً من أحد عوامل المنافسة متجاهلةً بقية العوامل التي تدعم هذا العامل. أحد الأمثلة هو الاستثمار الزائد في جعل موقع الشركة على شبكة الإنترنت سهل الاستخدام والفشل في تجنب بطء التنقل ضمنه. يمكن أن نجد عدم الثبات في الاستراتيجية بين المستوى الذي تقدمه والسعر الذي تطلبه. مثلاً وجدت شركة لمحطات الوقود أنها تقدم "الأقل مقابل الأكثر" خدمات أقل من أقوى المنافسين وبسعر أعلى وليس غريباً أنها كانت تفقد حصتها من السوق بسرعة.

- **الشركة المنقادة ضمنياً**

كيف تُعَنون الشركة عوامل المنافسة في مجال صناعة ما، خلال رسمها لشراع الاستراتيجية؟

فهل تستخدم مثلاً (ميغاهرتز) بدلاً من كلمة (السرعة) أو (درجة حرارة الماء المرتفعة) بدلاً من (الماء الحار)؟

هل وضعت عوامل المنافسة بمصطلحات يفهمها المستهلكون ويقدرونها، أو أنها موضوعة بلغة عملياتية؟

يعطي نوع اللغة المستخدمة في شراع الاستراتيجية فكرةً عما إذا كانت الرؤية الاستراتيجية للشركة مبنيةً على منظور ينطلق من الخارج للداخل ويقودها جانب الطلب، أم أنها تنطلق من الداخل للخارج ويقودها منظور عملياتي. يساعد تحليل لغةِ شراعِ الاستراتيجية الشركة على إدراك بُعدها عن مجاراة متطلبات الصناعة.

الأدوات والأطر المقدمة هنا هي أدوات تحليلية أساسية مستخدمة في سياق هذا الكتاب، والأدوات المساعدة مقدمةٌ في الفصول الأخرى حسب الحاجة.

التداخل والتركيب بين هذه التقنيات التحليلية، والمبادئ الستة لصياغة المحيطات الزرقاء وتنفيذها هو الذي يسمح للشركات بكسر قيد المنافسة لفتح مساحة السوق غير المطروقة.

ننتقل الآن إلى المبدأ الأول، إعادة بناء حدود السوق. سنناقش في الفصل التالي كيفية زيادة الفرص وتخفيض المخاطرة في الطريق لإيجاد المحيطات الزرقاء.

الجزء الثاني

صياغة
استراتيجية المحيط الأزرق

الفصل الثالث

إعادة بناء حدود السوق

المبدأ الأول في استراتيجية المحيط الأزرق هو إعادة بناء حدود السوق للانفلات من المنافسة، ومن ثم إيجاد المحيط الأزرق. يتناول هذا المبدأ مخاطر البحث التي تكافح ضدها الكثير من الشركات. يكمن التحدي في التحديد الناجح للفرص التجارية المواتية لإيجاد المحيط الأزرق من كومة الاحتمالات الموجودة. يعد هذا التحدي مفصلياً لأن المديرين لا يستطيعون أن يقامروا باستراتيجيتهم اعتماداً على الحدس وحده، أو على اختيار عشوائي للورقة الرابحة.

حاولنا خلال قيامنا بالبحث أن نكتشف إن كانت هناك نماذج منهجية لإعادة بناء حدود السوق وإيجاد المحيطات الزرقاء. وأردنا فيما لو وجدنا مثل هذه النماذج، أن نعرف إن كانت هذه النماذج تنطبق على كل أنواع الصناعة وقطاعاتها من البضائع الاستهلاكية، مروراً بالمنتجات الصناعية، إلى التمويل والخدمات، والاتصالات وعلوم الصيدلة. أم أن هذه النماذج محددة بصناعة معينة.

وجدنا نماذج واضحة لإيجاد المحيطات الزرقاء. وجدنا على وجه الخصوص ستة مناهج أساسية لإعادة وضع حدود السوق: نسمي هذه

المناهج الستة إطار العمل ذا المسارات الستة. ويمكن تعميم هذه المسارات على قطاعات الصناعة المختلفة، وهي تقود الشركات ضمن معبر أفكار المحيط الأزرق القابلة للتطبيق تجارياً. ليس بين هذه المسارات ما يتطلب رؤية خاصة أو تنبؤاً بالمستقبل، وتركز كلها على إمعان النظر في البيانات المتعارف عليها لكن من منظور جديد.

تتحدى هذه المسارات الافتراضات الأساسية الستة التي تشكل أساس استراتيجيات العديد من الشركات، وهذه الافتراضات التي تبني الشركات استراتيجياتها على أساسها وهي شبه مُنوّمة، لتجد نفسها باستمرار عالقة في منافسات المحيطات الحمراء، وخاصة الشركات التي تميل إلى فعل شيء مما يلي:

- التحديد النمطي لقطاع الصناعة الذي تعمل فيه والتركيز على أن تكون الأفضل فيه.
- النظر إلى صناعتها بمنظار مجموعة الاستراتيجيات المقبولة بشكل عام (مثل السيارات الفاخرة، السيارات العائلية)، وصراع هذه الشركات للتميز ضمن المجموعة الاستراتيجية التي وضعت نفسها فيها.
- التركيز على نفس الشريحة من المستهلكين، لتكون المورد لها (كما في صناعة التجهيزات المكتبية)، أو المستخدم (كما في صناعة الألبسة)، أو المتأثر (كما في الصناعات الدوائية).
- تحديد الغرض من المنتجات والخدمات المقدمة من قبل صناعتها بشكل متشابه.
- القبول بالاتجاه الوظيفي أو العاطفي لمجال صناعتها.
- التركيز على النقطة نفسها دائماً عند صياغة الاستراتيجية أو بشكل خاص عند ظهور تهديدات المنافسة.

كلما ازداد تشارك هذه الحكمة التقليدية حول طريقة المنافسة، زادت حدة التشابه التنافسي بينها.

للانفلات من المحيطات الحمراء على الشركات أن تخترق الحدود المقبولة للصناعة، والتي تحدد كيفية التنافس فيما بينها. بدلاً من البحث ضمن هذه الحدود يتوجب على المديرين النظر خلف هذه الحدود دائماً لإيجاد المحيطات الزرقاء. عليهم النظر إلى الصناعات البديلة خارج المجموعة الاستراتيجية، وخارج مجموعات الزبائن، وخارج العروض التكميلية، سواء في المنتج أو في الخدمات، وخارج الاتجاه الوظيفي العاطفي للصناعة، وحتى خارج الوقت. يعطي هذا الأمر للشركات نظرةً ثاقبةً لكيفية إعادة بناء حقائق السوق وفتح المحيطات الزرقاء. فلنلقِ نظرة على كيفية عمل كل من هذه المسارات الستة.

- **المسار ١: النظر إلى الصناعات الشبيهة**

الشركة بالمنطق الأكثر شمولاً لا تتنافس فقط مع المؤسسات الأخرى في مجال صناعتها بل تتنافس أيضاً مع شركات تعمل في مجالات صناعات أخرى تنتج منتجات أو خدمات شبيهة. المنتجات أو الخدمات ذات الشكل المختلف، لكنها تخدم نفس الوظيفة أو المنفعة الأساسية هي عادة بديلة بعضها عن بعض. من جهة أخرى تتضمن البدائل منتجات وخدمات ذات وظائف مختلفة وأشكال مختلفة، لكن لها نفس الهدف أو الغاية.

مثلاً يستخدم الناس لترتيب مصاريفهم الشخصية برمجيات حاسوبية، أو يوظفون محاسباً ما، أويستخدمون ورقة وقلماً بكل بساطة. البرمجيات والمحاسب والورقة والقلم هي بدائل بعضها لبعض. مع أن لها أشكالاً مختلفة تماماً إلا أنها تخدم الوظيفة نفسها، وهي تمكين الناس من إدارة أمورهم المالية.

على العكس فالمنتجات أو الخدمات قد تأخذ أشكالاً مختلفة وتقوم بوظائف مختلفة لكنها تخدم الغرض نفسه. فكر بدور السينما أمام المطاعم. هناك أشياء مشتركة قليلة بين المطاعم ودور السينما ويخدمان كلاهما وظيفة واضحة: يوفر المطعم متعة المحادثة ومتعة تذوق الأطعمة. إنها تجربة مختلفة جداً عن الترفيه البصري الذي تقدمه السينما. برغم الفروق في الشكل والوظيفة فإن الناس يذهبون للمطعم لنفس الغرض الذي يذهبون من أجله لحضور فيلم ما: الاستمتاع بليلة خارج المنزل. هذان ليسا بديلين يمكن الاختيار بينها بل هما شبيهتان.

عند القيام بأي قرار يخصّ الطلب، يزن المستهلكون بشكل ضمني كل البدائل وبشكل لاواعٍ في العادة. هل أنت بحاجة لترفّه نفسك لمدة ساعتين؟ ما الذي عليك فعله لتحقيق هذا؟ أتذهب لحضور فيلم، أم تذهب لجلسة تدليك، أم تستمتع بقراءة كتابك المفضل في مقهى عمومي؟ عملية التفكير عملية بديهية متشابهة لدى الأفراد المستهلكين وزبائن الصناعة.

نبتعد أحياناً ولسبب ما عن هذا التفكير البدهي حين نغدو باعةً. نادراً ما يفكر الباعة بشكل واعٍ بكيفية تفكير زبائنهم بمشترياتهم بين البدائل المتوافرة. ارتفاع السعر أو التغير في النموذج، حتى حملةٌ إعلانيةٌ جديدة يمكنها أن تثير استجابة هائلة من المنافسين ضمن مجال الصناعة، لكن حدوث العمليات نفسها في مجال صناعة بديلة لا يُلحظ عادةً. المجلات التجارية، والعروض التجارية، وتقارير نسبة الزبائن تعزز من ارتفاع الجدران القائمة بين مجالات الصناعة المختلفة.

لكن هذه المساحة الفارغة بين مجالات الصناعة المختلفة تؤمن عادة فرصاً عديدة لابتكار القيمة.

فكر بـ (Net Jets) التي أوجدت المحيط الأزرق للملكية الجزئية لطائرات النقل. خلال أقل من عشرين سنة، نمت شركة (Net Jets) وغدت

أكبر من غيرها من شركات الخطوط الجوية، بأسطول يتجاوز تعداده خمس مئة طائرة، تقوم بأكثر من ٢٥٠ ألف رحلة إلى أكثر من ١٤٠ بلداً. الشركة التي اشتراها بيرك شاير هاثوا في عام ١٩٩٨ تقدر قيمتها اليوم بمليارات الدولارات مع نمو في الريع بحدود ٣٠-٣٥٪ سنوياً بين عامي ٩٣ و ٢٠٠٠. يعود نجاح Net Jets لمرونتها واختصارها لزمن الرحلة، وتجربة السفر الخالية من التوتر، والمصداقية المتنامية ووضع الأسعار بأسلوب استراتيجي.

الحقيقة هي أن (Net Jets) أعادت بناء حدود السوق وأوجدت هذا المحيط الأزرق من خلال النظر إلى الصناعات المشابهة.

إن شريحة الزبائن التي تعدُّ مربحة أكثر من غيرها في صناعة النقل الجوي هي شريحة المسافرين من موظفي الشركات. نظرت (Net Jets) إلى البدائل الموجودة فوجدت أنه عندما يرغب رجال الأعمال بالسفر فإنهم يقفون أمام خيارين أساسيين. فالموظفون التنفيذيون يسافرون عادةً في درجة رجال الأعمال، أو في الدرجة الأولى على الطائرات التجارية، ومن جهة أخرى يمكن أن تشتري الشركة طائرةً خاصة بها لتغطي حاجات نقل موظفيها في مهماتهم البعيدة. كان السؤال الاستراتيجي: على أي أساس تختار الشركة بين هذين الحلين البديلين؟ من خلال التركيز على العوامل المفصلية التي تقود الشركات للاختيار بين هذين الحلين واستبعاد وتخفيض كل شيء آخر أوجدت (Net Jets) استراتيجية المحيط الأزرق الخاصة بها.

خذ ما يلي بالاعتبار: لماذا تختار الشركات استخدام الخطوط التجارية لسفرياتها؟ من المؤكد أن هذا ليس عائداً للإجراءات الطويلة والخطوط الآمنة، ولا لفترات الانتظار الطويلة وللمطارات المزدحمة. لكنهم يختارون الخطوط التجارية لسبب وحيد: الكلفة. من جهة أخرى

فإن كل شركة تشتري عدداً محدداً من بطاقات السفر التي تلزمها سنوياً، مخفضة بذلك من التكاليف النثرية ومخفّضةً من فترات عدم تشغيل الطائرات الخاصة في حال شرائها.

على هذا الأساس تعرض (Net Jets) لزبائنها ملكية ١٦/١ (جزء من ستة عشر جزءاً من الطائرة) لتشترك بها مع خمسة عشر زبوناً آخرين يخصص لكل منهم خمسون ساعة طيران سنوياً. بدءاً من **٣٧٥** ألف دولار (يضاف إليها أجور الطاقم، والصيانة، والتكاليف الشهرية الأخرى). يستطيع المالكون شراء حصة في طائرة تبلغ قيمتها ٦ملايين دولار[١].

أي إنهم يحصلون لأنفسهم على طائرة خاصة بسعر تذكرة الرحلة على طائرة تجارية. وجدت المؤسسة الوطنية لسفريات رجال الأعمال عند مقارنة السفر بالدرجة الأولى مع الطائرة الخاصة أنه عند حساب التكاليف المباشرة وغير المباشرة كالفنادق والوجبات وطول فترة الرحلة والنفقات فإن كلفة السفر بالدرجة الأولى أعلى. في تحليل لمنفعة الكلفة لأربعة ركاب في رحلة افتراضية من نيويورك إلى أوستين بلغت الكلفة الحقيقية للرحلة التجارية ١٩٤٠٠ دولار، مقارنة بكلفة تبلغ ١٠١٠٠ دولار للطائرة الخاصة[٢].

بالنسبة لشركة (Net Jets) فإنها تتجنب التكاليف الثابتة الكبيرة التي تحاول شركات الخطوط الجوية التجارية أن تغطيها باستخدام طائرات أكبر فأكبر. طائرات Net Jets طائرات صغيرة، وتستخدم المطارات المحلية الصغيرة، وتدار بطاقم أقل عدداً وبكلفة أقل.

لفهم بقية معادلة (Net Jets) خذ الرحلات القصيرة بعين الاعتبار: لماذا يختار الناس الطائرات الخاصة بدلاً من الرحلات التجارية؟ ليس

(١) نيت جيتس (٢٠٠٤).

(٢) ج. بالمر (٢٠٠١).

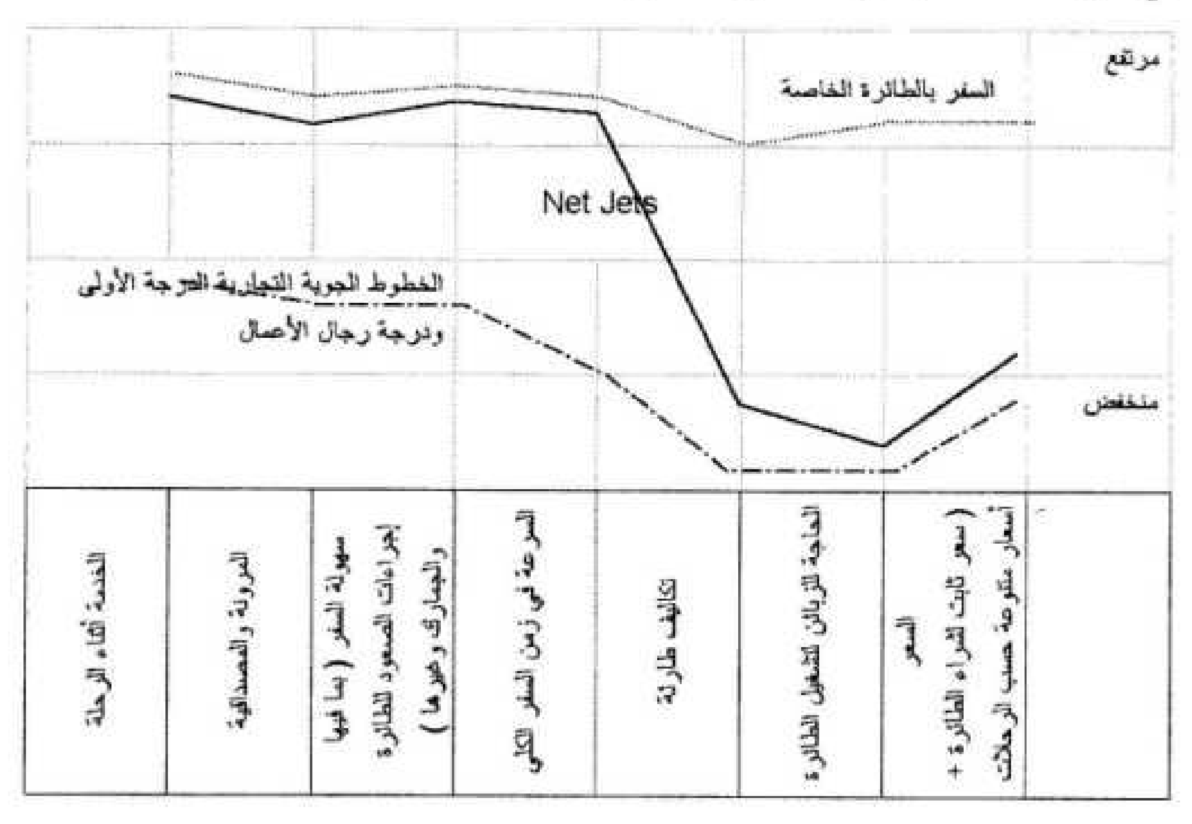
السبب في الرغبة بدفع عدة ملايين من الدولارات لشراء طائرة، وليست الرغبة في إنشاء قسم مختص بالسفريات يعمل على برمجة الرحلات وأعمال الإشراف الأخرى. كما أنه لا يعود بالتأكيد للرغبة في التكاليف القسرية وهي تكاليف انتقال الطائرة إلى المكان الذي يحتاجونها فيه. إنما تشتري الشركات طائرات خاصة لتختصر الوقت الكلي للسفر، وتتجنب زحام المطارات، وتتمكن من السفر إلى نقاط محددة مباشرة، وكسب فوائد وجود موظفين تنفيذيين أكثر إنتاجية وطاقة قادرين على البدء بالعمل فور وصولهم. هذه هي الميزات التي تقدمها (Net Jets). فبينما تحط ٧٠٪ من الرحلات التجارية في ثلاثين مطاراً في الولايات المتحدة فإن شركة (Net Jets) تصل إلى أكثر من /٥٥٠٠/ مطاراً، وفي مواقع ملائمة وقريبة من مراكز العمل، وفيما يخص الرحلات الدولية فإن طائرتك تحط بك في مكتب الزبون مباشرة.

مع توفير خدمة السفر من نقطة محددة لأخرى والزيادة الأُسيّةِ في عدد المطارات التي تصل إليها الرحلات. لم تعد هناك فترة انتظار مملة للتبديل بين طائرتين خلال الرحلة، وأصبحت الرحلات التي كانت تتضمن إقامة ليلة كاملة في أحد المطارات تتم خلال يوم واحد. والوقت بين نزولك من سيارتك وإقلاع الطائرة محسوب بالدقيقة بدل حسابه بالساعات. مثلاً تستغرق الرحلة من واشنطن إلى ساكرمنتو حوالي ١٠,٥ ساعة على رحلة تجارية لكنها لا تستغرق إلا ٥,٢ ساعة على خطوط (Net Jets)، وتستغرق الرحلة من بالم سبيرنغز إلى كابو سان لوكاس ٦ ساعات على رحلة تجارية بينما تستغرق ٢,١ ساعة لدى (Net Jets)[١]. تقدم (Net Jets) تكاليف أقل بشكل استثنائي بما يخص زمن الرحلة. الأكثر من هذا هو أن طائرتك تكون دائماً جاهزة بعد أربع ساعات من طلبك للرحلة، وإذا لم تكن كذلك فإن الشركة ترسل لك طائرة أخرى خاصة لك، أخيراً وليس آخراً خفضت

(١) يمكن الاطلاع عليه في موقع .ttp://www.marquisjet.com/vs/vscomm.html

(Net Jets) كثيراً من التعقيدات الأمنية، وهي تقدم خدمات مخصصة لزبائنها كالوجبات المفضلة والمشروبات في أثناء الرحلة.

من خلال توفير أفضل ما لدى الرحلات التجارية والطائرات الخاصة، واستبعاد وتخفيض كل شيء آخر، فتحت «Net Jets» محيطاً أزرق بمليارات الدولارات يحصل الزبائن فيه على ما يلائمهم، وعلى سرعة الطائرة الخاصة مع انخفاض التكاليف الثابتة والمتنوعة الموجودة في الرحلات التجارية (انظر الشكل ٣-١).



شكل ٣-١

شراع استراتيجية Net Jets

وبما يخص المنافسة، وبحسب (Net Jets) فإنه وخلال السنوات السبع الماضية حاولت ٥٧ شركة طيران أن تعمل بمبدأ الملكية الجزئية و ٥٧ شركةً من هذه الشركات فشلت.

وكذا أكبر نجاح في مجال الاتصالات في اليابان منذ الثمانينيات له جذوره في المسار الأول أيضاً. ونتكلم هنا عن نموذج (NTT Do Co Mo)

الذي انطلق في عام ٩٩. غيّر هذا النموذج طريقة تواصل الناس بعضهم مع بعض وطريقة وصولهم للمعلومات في اليابان. أتت رؤية (NTT Do Co Mo) لإيجاد المحيط الأزرق من التفكير بسبب تنقل الناس بين البدائل المختلفة للهواتف النقالة والإنترنت.

مع تحرير قوانين الاتصالات في اليابان دخل منافسون جدد في السوق واعتمدت المنافسة على الأسعار والتقنيات. نتج عن هذا ارتفاع التكاليف مع انخفاض متوسط الريع من كل زبون. خرجت (NTT Do Co Mo) من المنافسة الدموية لهذا المحيط الأحمر من خلال إيجادها للمحيط الأزرق للبث اللاسلكي ليس للصوت فقط بل للنصوص والبيانات والصور.

طرحت (NTT Do Co Mo) السؤال: ما القوى المميزة التي تتميز بها شبكة الإنترنت عن الهواتف النقالة وبالعكس؟

رغم أن الإنترنت وفرت كمّاً لا يحصى من المعلومات والخدمات فإن قوتها الحقيقية تمثلت في المعلومات البسيطة التي يقدمها البريد الإلكتروني (للأخبار، والنشرات الجوية، ودليل الهاتف)، والتسالي (بما فيها الألعاب، والأحداث، والموسيقا) ، وتجلى العامل السلبي الأساسي الذي واجهته الإنترنت بالارتفاع الكبير لأسعار قطع الكمبيوتر والحمولة الزائدة من المعلومات، وصعوبة الاتصال بالإنترنت، والخوف من إعطاء المعلومات عن بطاقات الائتمان عبر الشبكة. من جهة أخرى فإن قوة الهواتف النقالة تمثلت في إمكانية التنقل، ونقل الصوت، وسهولة الاستخدام.

نجحت (NTT) في تحقيق صفقة بين هذين الخيارين، ولم يكن هذا من خلال إيجاد تقنيات جديدة إنما من خلال التركيز على الميزات المخبأة التي تمتلكها الإنترنت مقابل الهاتف النقال والعكس، واستبعدت الشركة كل شيء آخر وخففت منه.

وضعت الشركة في الصفحة الرئيسية لها زراً واحداً وهو زر (i-mode) (حيث تشير (i) للكلمة تفاعلي وإنترنت ومعلومات والاسم الإنكليزي أنا)، يضغط عليه المستخدم ليؤمن له وصولاً مباشراً إلى عدد من المزايا الخاصة في الإنترنت. بدلاً من إنهاكه بمعلومات لا تنتهي كالعادة في الإنترنت. على كل حال فإن (i-mode) يعمل كبواب الفندق، حيث يصِلكَ بمواقع مختارة مسبقاً ومصادق عليها لأكثر تطبيقات الإنترنت شيوعاً، وهذا الأمر يجعل تصفح الإنترنت سريعاً وسهلاً، ورغم أن سعر هذا النموذج من الإنترنت أعلى بـ ٢٥٪ من سعر الاتصال العادي إلا أنه أقل بكثير من السعر بالنسبة إلى الحاسب كما أنه يوفر قابلية التنقل. إضافة إلى خدمة الصوت فإن نظام (i-mode) يستخدم خدمة سهلة لدفع الفواتير، حيث تدخل تكاليف كل خدمات الشبكة عبر هذا النموذج على الفاتورة الشهرية للمشترك، مما يقلل من عدد الفواتير التي يتلقاها المستخدم ويستبعد الحاجة لإعطاء معلومات تفصيلية عن بطاقة الائتمان كما هي الحال في الإنترنت، وبما أن خدمة (i-mode) تُفَعّل في كل مرة تشغِّل فيها الهاتف فإن المستخدمين على اتصال دائم بالشبكة، ولا يحتاجون لتعقيدات الدخول في الشبكة كل مرة. لا يمكن للهاتف النقال العادي ولا الحاسب أن ينافس منحنى القيمة الذي يتميز به نظام (i-mode). وصل عدد مستخدمي هذا النظام في أواخر عام ٢٠٠٣ إلى ٤٠,١ مليون مستخدم، وارتفع الريع من نقل البيانات والصور والنصوص من ٢٩٥مليون ين (٢,٦مليون دولار) في عام ٩٩ إلى ٨٨٦,٣ مليار ين (٨ مليار دولار) في عام ٢٠٠٣.

لم يسرق نظام (i-mode) زبائنه من منافسيه، بل قام بتنمية سوق جديدة، وجذب الشباب ونخبة المجتمع. وحّول زبائن خدمة الصوت إلى زبائن لنقل البيانات.

المثير للسخرية هو فشل الأوربيين والأمريكيين الذين سعوا لفتح محيط أزرق مشابه فشلاً ذريعاً. لماذا؟

تظهر تقديراتنا أنهم ركزوا على تقديم أعقد التقنيات المتوافرة وهي (WAP) (اتفاقية التطبيقات اللاسلكية) بدلاً من تقديم قيمة استثنائية، وقاد هذا إلى تقديم عروض مربكة معقدة تفتقد للعوامل الأساسية التي يقدرها معظم الناس.

اتجهت قصص نجاحات أخرى بأنظارها إلى عدة خيارات لتوجد لنفسها أسواقاً جديدة. تقدم (Home Depot) خبرة مقاولي بناء المنازل بأسعار منخفضة بالنسبة للسوق ولما تقدمه متاجر مواد البناء الكبيرة. استطاعت شركة (Home Depot) أن تحول كمّاً هائلاً من الطلب الكامن على التحسينات المنزلية إلى طلب حقيقي من خلال تقديم الميزات المخبأة في عدة مجالات صناعية، بحيث وفرت لأصحاب المنازل العاديين مواد بناء ليقوموا ببنائها بأنفسهم. استطاعت خطوط (Southwest) الجوية من خلال التركيز على قيادة السيارة كبديل عن الطيران مقدّمةً سرعة السفر الجوي بسعر السفر بالسيارة وأوجدت محيطاً أزرق للرحلات الجوية القصيرة. وبشكل مشابه نظرت شركة (In Tuit) إلى قلم الرصاص كبديل رئيسي عن برمجيات المحاسبة المالية وطورت برنامجاً مسلياً وسهلاً.

ما الصناعات المشابهة لمجال صناعتك؟ لماذا يتعامل الزبائن معها؟

يمكنك من خلال التركيز على العوامل المفصلية التي تدفع المستهلكين للتعامل مع الصناعات المشابهة ومن خلال استبعاد كل شيء آخر أو تخفيضه أن توجد محيطاً أزرق في مساحة سوق جديدة.

- **المسار ٢: أنعم النظر في المجموعات الاستراتيجية ضمن مجال الصناعة**

يمكن من خلال النظر إلى الصناعات المشابهة أن توجد المحيطات الزرقاء، كما يمكن إيجادها أيضاً بالنظر إلى المجموعات الاستراتيجية. يشير هذا المصطلح إلى مجموعة شركات ضمن مجال صناعة ما تعمل

على تنفيذ استراتيجية متشابهة. في معظم مجالات الصناعة يمكن تصنيف الفروقات الاستراتيجية الأساسية بين اللاعبين في هذه الصناعة في عدد صغير من المجموعات الاستراتيجية.

يمكن ترتيب المجموعات الاستراتيجية بشكل عام بترتيب هرمي تقريبي مبني على بعدين أساسيين: السعر والأداء. كل قفزةٍ في السعر تعمل على إحداث قفزة مشابهة في بعض أبعاد الأداء. تركز معظم الشركات على تطوير موقعها التنافسي ضمن المجموعة الاستراتيجية. تركز شركات Jaguar, BMW, Mercedes مثلاً على التنافس فيما بينها ضمن شريحة السيارات الفخمة، كما يركز صانعو السيارات الاقتصادية على التفوق بعضهم على بعض ضمن مجموعتهم الاستراتيجية. لكن ليست هناك مجموعة استراتيجية تعير اهتماماً كبيراً لما يفعله الآخرون لأنه يبدو لهم من وجهة نظر العرض أن الآخرين ليسوا منافسين.

مفتاح إيجاد المحيط الأزرق ضمن مجموعة استراتيجية هو اختراق هذه الرؤية الضيقة من خلال فهم العوامل التي تحدد كيفية اتخاذ المستهلك لقراره حول التعامل مع مجموعة استراتيجية أو أخرى.

خذ شركة (Curves) مثلاً وهي شركة من تكساس تعمل في مجال اللياقة البدنية للسيدات. منذ حصولها على الامتياز في عام ١٩٩٥ نمت الشركة وامتدت كنار في الهشيم، وجمعت أكثر من مليوني عضو في أكثر من ستة آلاف موقع، مع ريع إجمالي تجاوز المليار دولار. هناك فرع جديد للشركة يفتح في مكان ما من العالم كل أربع ساعات.

الأكثر من هذا هو أن هذا النمو المرعب انطلق تقريباً من كلمة. مع أن الشركة بدت لدى انطلاقها وكأنها تدخل في سوق مستهلكة، تجهّز عروضاً هشةً أمام عروض منافسيها وتقدمها لزبائن غير راغبين بها. في الحقيقة فإن (Curves) فجّرت الطلب في مجال صناعة اللياقة البدنية في

الولايات المتحدة، فاتحةً سوقاً هائلة غير مطروقةٍ من قبل، ومحيطاً أزرق حقيقياً من سيدات يفشلن في كفاحهن للاحتفاظ بلياقتهن البدنية. بُنيت (Curves) على أساس الميزات المخبأة لدى مجموعتين استراتيجيتين في الولايات المتحدة، وهي نوادي الرياضة الاعتيادية، وبرامج التمارين المنزلية، واستبعاد كل شيء آخر أو تخفيضه.

صناعة اللياقة البدنية الأمريكية غارقة بالنوادي التقليدية للرجال وللسيدات، والتي تقدم نطاقاً متكاملاً من التمارين والخيارات المتنوعة لمجالات الرياضة، وهي غالباً في مناطق الضواحي الأكثر غنى، وعادةً ما تكون مجهزة بأدوات حديثة لجذب الشريحة الغنية من رواد الأندية الرياضية. لدى هذه الأندية مجموعة كاملة من أجهزة المرونة والقوة، وجناح خاص لتقديم أنواع العصير، ومدرّبون متخصصون ، وغرف خاصة لتبديل الثياب مع حمامات وغرف البخار، وذلك لأن الهدف هو أن يمضي الزبائن بعض الوقت في نشاطات اجتماعية إضافة للتمرين. بما أن الزبائن يقطعون طريقاً طويلة تقريباً للوصول إلى هذه الأندية فهم في العادة يقضون ساعة إضافية على الأقل في النادي وأحياناً ساعتين. يتراوح ما يدفعونه لقاء العضوية في حدود ١٠٠ دولار شهرياً وهذا ليس رخيصاً، ويعمل على إبقاء السوق ضيقاً ومحصوراً ضمن الطبقة الأعلى. يمثل رواد هذه الأندية الرياضية ١٢٪ فقط من تعداد السكان، ويتركزون في الضواحي الكبيرة. يتراوح حجم الاستثمار في ناد رياضي تقليدي يقدم كامل الخدمات بين ٥٠٠ ألف دولار إلى ما يزيد عن مليار دولار وذلك بحسب موقعه من مركز المدينة. هناك مجموعة استراتيجية أخرى تعمل على برامج الرياضة المنزلية كأفلام الفيديو والكتب والمجلات. تعد هذه أجزاء صغيرة من الكلفة تستخدم في المنازل وتتطلب عادة تجهيزات بسيطة أو لا تتطلب أية تجهيزات. الإشراف التدريبي في حده الأدنى، وهو محصور بالنجم الذي يقدم التمارين في الفيلم أو المجلة وما يشرحه أو يعرضه.

السؤال الذي يطرح نفسه هو: ما الذي يوجه اختيار السيدات بين النوادي التقليدية وبين تمارين الرياضة المنزلية؟ غالبية السيدات لا يخترن النوادي الرياضية بسبب وفرة الأجهزة الخاصة، ولا العصير ولا حمامات البخار أو المسبح وفرصة الالتقاء برجل. الأنثى العادية غير الرياضية لا ترغب حتى أن تختلط بالرجال خلال قيامها بالتمارين الرياضية، وعرض تفاصيل غير مرغوبة من جسمها عبر ثياب التمرين. لا ترغب السيدات أيضاً بالاستلقاء خلف أجهزة تحتاج إلى تغيير الأوزان وإعادة ضبطها. وبما يخصّ الوقت فإن الأمر يزداد صعوبة بالنسبة للمرأة العادية حين تضطر لأن تفرّغ ساعةً أو ساعتين من وقتها عدة مرات أسبوعياً للذهاب إلى نادٍ رياضي. وبالنسبة إلى غالبية السيدات فإن مركز المدينة يمثل أيضاً تحديّات أزمة السير، وهو أمر يزيد من الضغط ويحبط العزيمة.

يبدو أن معظم السيدات اللواتي يخترن الأندية الرياضية يفعلن هذا لسبب وحيد: فعندما يكنّ في المنزل فإنهن يجدن دائماً عذراً ما لعدم القيام بالتمارين. يصعب الالتزام في زحمة أشغال المنزل إن لم تكن رياضياً ملتزماً أساساً.

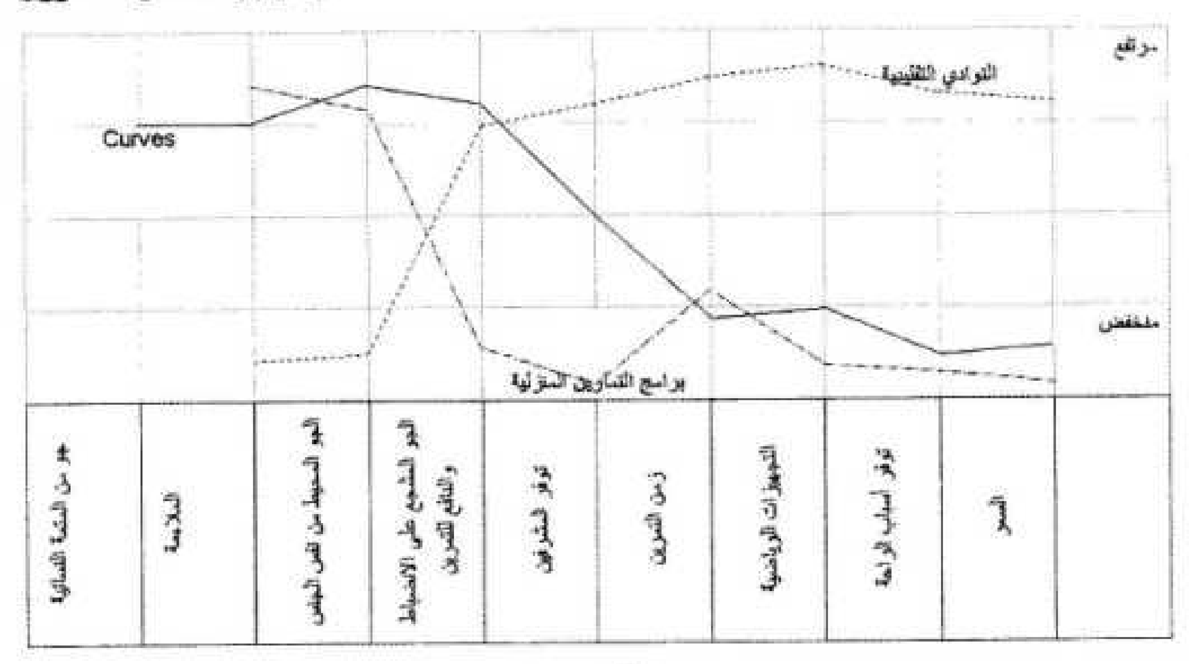
يوفر القيام بالتمارين بشكل جماعي دافعاً أكبر من القيام بها وحدك. في المقابل فإن النساء اللواتي يمارسن الرياضة في المنزل يقمن بذلك أولاً لتوفير الوقت وتخفيض الكلفة والحصول على الخصوصية.

أوجدت (Curves) محيطاً أزرق باستمداد القوى المتميزة في هاتين المجموعتين الاستراتيجيتين مستبعدة ومخفضة كل شيء غير هذه القوى (انظر الشكل٣-٢). استبعدت (Curves) كل مفاهيم النادي التقليدي التي لا تلقى اهتماماً كبيراً من قبل غالبية النساء. وأزالت كذلك التنوع الواسع في الأجهزة الرياضية الخاصة، والطعام، وحمامات المياه المعدنية والمسابح وحتى غرف تبديل الملابس التي استُبدلت بمقصورات صغيرة لتغيير الملابس.

تختلف تجربة نادي (Curves) تماماً عن أي ناد تقليدي. يدخل العضو غرفة التمرين حيث الأجهزة (عشرة أجهزة عادة)، التي لا تكون مصفوفة قبالة جهاز تلفزيون كما في الأندية التقليدية إنما في دائرة لتمكين التواصل بين الأعضاء، وإضفاء جو من المرح والتسلية على التمرين. تستخدم مجموعة من الأجهزة الهيدروليكية سريعة التعديل ولا تحتاج إلى إعادة ضبط، هي أجهزة آمنة وسهلة الاستخدام مصممة خصيصاً للسيدات. تخفف هذه الآلات من أثر الضغط النفسي، وتبني القوة، وتنمي العضلات. يمكن للأعضاء أن يتحادثوا في أثناء التمرين وأن يدعم بعضهم بعضاً في جو اجتماعي لا انتقاد فيه، ويختلف كلياً عن أجواء الأندية التقليدية النموذجية.

إن وجدت المرايا فهي قليلة جداً، وليس هناك رجال يشاهدون التمرين. ينتقل الأعضاء من جهاز لآخر عبر حلقة الأجهزة وينتهي التمرين خلال ثلاثين دقيقة. نتيجة تخفيف الخدمة والتركيز على الأساسيات انخفضت الأسعار إلى حوالي ٣٠ دولار شهرياً، مما فتح سوقاً لشريحة واسعة من النساء. يمكن أن نلخص شعار (Curves) بجملة " يمكنكِ بسعر فنجان القهوة اليومي أن تحصلي على هبة الصحة بالتمرين المناسب".

تقدم (Curves) قيمة متميزة موضحة في الشكل ٣-٢ وبكلفة منخفضة مقارنة باستثمار البداية الذي يتراوح بين ٥٠٠ ألف إلى مليون دولار للنوادي التقليدية، فإن استثمار البداية لدى (Curves) يتراوح بين ٢٥-٣٠ ألف دولار (دون حساب كلفة الامتياز البالغة ٢٠ ألف دولار) ويعود ذلك للعوامل الكثيرة التي استبعدتها الشركة. التكاليف المتفرقة هي أيضاً قليلة جداً،مع انخفاض التكاليف الشخصية وتكاليف صيانة الأجهزة، وانخفاض إيجار المكان لصغر المساحة المطلوبة وهي ١٥٠٠ قدم في ضاحية صغيرة، مقابل مكان بمساحة ١٣٥ألف إلى ١٠٠ألف قدم مربع في ضاحية كبيرة.



شكل ٣-٢

شراع استراتيجية Cuves

يجعل نموذج عمل (Curves) المنخفض الكلفة الحصول على امتياز العمل سهلاً ، ويساعد في شرح سبب تكاثرها ونموها السريع. معظم الامتيازات والتراخيص تكون مثمرة خلال عدة أشهر، ما إن تصل إلى متوسط مئة عضو. تحقق امتيازات (Curves) مبيعات بحدود ١٠٠-١٥٠ألف دولار في السوق الثانوية.

النتيجة هي أن منشآت (Curves) منتشرة في كل مكان في معظم المدن مهما كان حجمها. لا تنافس (Curves) الأندية الأخرى بشكل مباشر، بل أوجدت محيطاً أزرق جديداً بطلب جديد. مع الانتشار الواسع الذي غطى الولايات المتحدة، بدأ مديرو (Curves) يفكرون بالانتشار في أوربة، وقد بدأ هذا الانتشار فعلاً في أمريكة اللاتينية وإسبانية، ويتوقع أن تصل (Curves) في نهاية ٢٠٠٤ إلى ٨٥٠٠ مركز للياقة البدنية.

أوجدت شركات عديدة غير (Curves) محيطات زرقاء من خلال النظر إلى مجموعات استراتيجية مختلفة. استطاع (Ralph Laurin) مثلاً أن يوجد المحيط الأزرق "أحدث موضة بعيداً عن الموضة". اسم مصممه، وأناقة متاجره، وفخامة المواد التي يستخدمها شكلت هذه العوامل القيمة الأكبر

التي جذبت معظم زبائن عروض الأزياء. بنفس الوقت ساهمت نظرته الكلاسيكية الحديثة لأقوى اتجاهات الموضة مثل (Brooks and Brothers) و (Burbervy). من خلال الجمع بين أكثر العوامل جاذبية من كلتا المجموعتين الاستراتيجيتين واستبعاد كل شيء آخر أو تخفيضه، استطاع (Ralph Laurin) أن يجذب شريحة من زبائن المجموعتين إضافة إلى جذب زبائن جدد إلى السوق.

في سوق السيارات الفاخرة استطاعت (TOYOTA Lexus) أن تشق محيطاً أزرق جديداً بتقديم نوعية تماثل سيارات القمة (,Jaguar, BMW Mercedes) بسعر أقرب للسيارات الأدنى في هذه الفئة. (,Cadillac Lincolin) يمكنك أيضاً أن تأخذ بالاعتبار المسجّل النقال من (SONY)، فمن خلال النظر إلى الدقة العالية لسماعات الأذن والسعر المنخفض وميزة القدرة على التنقل في أجهزة الراديو الصغيرة ضمن صناعة التجهيزات الصوتية، أوجدت (SONY) سوق المسجل الشخصي في أواخر السبعينيات، أخذ هذا المسجل المحمول حصته من هاتين المجموعتين الاستراتيجيتين إضافة إلى ذلك فإن القفزة التي حققتها الشركة في القيمة جذبت زبائن جدد إلى هذا المحيط الأزرق بمن فيهم العداؤون والرحالة.

عرفت تعهدات (Champion) التي تأسست في ميشيغان فرصةً مشابهة عبر النظر إلى مجموعتين استراتيجيتين ضمن مجال صناعة البناء: الأبنية مسبقة الصنع، وتلك التي تجهّز في الموقع. المواد الجاهزة رخيصة وسريعة في بنائها لكنها أيضاً متشابهة حتى التطابق، وتعطي انطباعاً بأنها منخفضة النوعية.

أما المواد التي تجهز في الموقع فإنها تقدم تنوعاً وانطباعاً بأنها من نوعية جيدة لكنها أكثر كلفة بكثير، وتستغرق وقتاً أطول في البناء.

أوجدت (Champion) محيطاً أزرق بتقديمها للمزايا المخبأة لدى كلتا المجموعتين الاستراتيجيتين، فالمنازل المسبقة الصنع سريعة في بنائها وتستفيد من اقتصادية الكلفة المنخفضة لكن (Champion) تسمح للزبائن أيضاً باختيار اللمسات الأخيرة في عملية الإكساء كالمواقد الحجرية وفتحات الإنارة السقفية وحتى الأسقف المقنطرة لإضفاء لمسة شخصية على المنزل. في الخلاصة غيرت (Champion) تعريف الأبنية مسبقة الصنع، وبالنتيجة ازداد اهتمام الطبقة المتوسطة الدخل ومحدودة الدخل بشراء منازل مسبقة الصنع بدلاً من الاستئجار أو شراء شقة، بل إن بعض الأغنياء بدؤوا ينجذبون إلى هذه السوق.

ما المجموعات الاستراتيجية في مجال صناعتك؟ لماذا ينتقل الزبائن إلى المجموعة الأعلى؟ ولماذا ينتقلون للمجموعة الأدنى؟

■ المسار٣: النظر عبر سلسلة المستهلكين

يلتقي المتنافسون في معظم الصناعات على تعريف عام للمستهلك المستهدف. في الحقيقة، ورغم وجود حلقة من (المستهلكين) المعنيين بشكل مباشر أو غير مباشر باتخاذ قرار الشراء، فإن (المشترين) الذين يدفعون المال لقاء المنتج أو الخدمة قد يختلفون عن المستخدمين الحقيقيين، وقد تكون هناك مؤثرات هامة في بعض الحالات. ورغم أن هذه المجموعات الثلاث قد تتداخل فهي مختلفة عادةً. وعندما تختلف فإن كل مجموعة منها تضع تعريفاً مختلفاً للقيمة. فقد يكون وكيل مشتريات شركة ما مثلاً أكثر اهتماماً بالتكاليف من المستخدم ضمن الشركة الذي يتوجه اهتمامه أكثر إلى سهولة الاستخدام. وبشكل مشابه لهذا فإن بائع التجزئة قد يقدّر ميزة تجديد المصنّع للبضاعة بشكل دائم، وتيسير الأمور المالية المتعلقة بالبضائع الجديدة. لكن المشترين المستهلكين يتأثرون بشدة باستمرارية توافر البضاعة ولا يقدرون هذه الأشياء.

تستهدف كل شركة ضمن مجال صناعة ما في العادة شريحة مختلفة من المستهلكين الشريحة الواسعة أو شريحة ضيقة مثلاً. لكن وفي الحالة النموذجية تلتقي الصناعة كلها عند مجموعة واحدة من المشترين. تركز الصناعات الدوائية بشكل كبير مثلاً على المؤثرين وهم الأطباء. أما صناعات التجهيزات المكتبية فتركز على المشترين وهم لجان المشتريات في الشركات. وتبيع صناعة الألبسة منتجاتها للمستخدمين بشكل أساسي. قد يوجد أحياناً منطق اقتصادي يبرر هذا التركيز، لكنه في الغالب نتيجةٌ لممارسات الصناعة التي لم تناقش أبداً.

قد يؤدي تحدي المنطق التقليدي لصناعة ما والمتعلق بمجموعة من المستهلكين المستهدفين إلى اكتشاف محيط أزرق جديد.

بالنظر إلى مجموعات المستهلكين يمكن أن تكسب الشركات رؤية جديدة لكيفية قراءة منحنيات القيمة والتركيز على مجموعة المشتركين التي أهملتها سابقاً.

فلنأخذ مثلاً شركة (Novo Nordisk) منتجة الأنسولين الألمانية التي أوجدت محيطاً أزرق في صناعة الأنسولين الذي يستخدم من قبل مرضى السكر لتنظيم مستوى السكر في الدم. ركزت صناعة الأنسولين تاريخياً كغالبية الصناعة الدوائية على المؤثرين الأساسيين وهم الأطباء. جعلت أهمية الأطباء في التأثير على قرار مشتري الأنسولين من مرضى السكر من الأطباء مجموعة مستهدفة من قبل هذه الصناعة. ومن ثم وجهت الصناعة كل اهتمامها على إنتاج أنسولين أكثر نقاءً بحسب طلب الأطباء لتوفير قدرة علاجية أعلى. بنتيجة هذا الموضوع تطورت تقنيات التنقية بشكل كبير في بداية الثمانينيات. مع بقاء نقاء الأنسولين مقياساً أساسياً تتنافس حوله الشركات، لم يعد من الممكن إحراز أي تقدم ملحوظ في هذا الاتجاه.

أوجدت (Novo) أول أنسولين "من مكون وحيد" وهو مستنسخ كيميائي مطابق للأنسولين البشري. وبدأت نقطة الالتقاء بين اللاعبين الأساسيين في هذه الصناعة تتشكل بسرعة.

رأت (Novo) أنه يمكنها أن تنفلت من المنافسة، وأن توجد محيطاً أزرق بتغيير اتجاه التركيز الذي استمر فترة طويلة على الأطباء وتوجيهه إلى المرضى أنفسهم.

وجدت (Novo) من خلال التركيز على المرضى أن الأنسولين الذي يقدم للمرضى في زجاجات صعبٌ من ناحية الإشراف على تناوله. أوقعت الزجاجات المرضى في معضلة المحاقن، وتركيز الأنسولين وتحديد الجرعات حسب حاجة كل مريض. كما سببت الإبر والمحاقن وحدها مشاعر اجتماعية سلبية للمرضى، واستياءً من التعامل مع الإبر والمحاقن خارج المنزل، وخاصة المرضى الذين يحتاجون لعدة جرعات يومياً.

قاد هذا (Novo) إلى محيطها الأزرق وهو (Novo Pen) الذي طرح في عام ١٩٨٥وهو أول حل لطيف لمرضى السكري.

صممت (Novo Pen) قلم حقن يحتوي على عبوة أنسولين، يسمح للمريض بحمله بسهولة في عبوة واحدة تحتوي حاجة أسبوعٍ تقريباً من الأنسولين.

يمتلك القلم آلية نقر تجعل من الممكن حتى للمريض الأعمى أن يتحكم بجرعة الأنسولين. يمكن للمرضى حمل القلم إلى أي مكان لحقن الأنسولين بسهولة دون حَرج استخدام المحاقن والإبر وتعقيداتها.

تابعت (orDisk) السيطرة على المحيط الأزرق الذي اقتحمته بطرحها لمنتج جديد هو Novo Let في عام ١٩٨٩ وهو قلم أنسولين معبأ مسبقاً ويستخدم مرة واحدة مع نظام لتعيير الجرعة كان أكثر ملاءمة للمستخدمين وأسهل من حيث الاستخدام. كما أنتجت الشركة في عام ١٩٩٩ جهاز

(Innovo) وهي ذاكرة إلكترونية متكاملة ونظام عبوة أنسولين قابلة للاستبدال. صمم جهاز (Innovo) ليتعامل مع تحضير حقنة الأنسولين من خلال ذاكرة مدمجة في الجهاز وعرض كمية الجرعة الحالية وكمية آخر جرعة والوقت بينهما، وهي معلومات مهمة جداً لتخفيف مخاطر وعواقب نسيان تناول إحدى الجرعات.

غيرت استراتيجية المحيط الأزرق التي اتبعتها (Novo Novdisk) من المساحة المفتوحة أمام هذه الصناعة وحولت الشركة من منتج للأنسولين إلى شركة للعناية بمرضى السكري. طغى قلم (Novo Pen) والمنتجات التالية على سوق الأنسولين. وأصبحت مبيعات الأنسولين في العبوات الجاهزة هي الطاغية في السوق الأوروبية واليابان حيث يتناول المرضى عدة جرعات من الأنسولين يومياً. رغم أن (Novo Nordisk) تملك أكثر من ٦٠٪ من حصة السوق الأوربية و ٨٠٪ من السوق اليابانية إلا أن ٧٠٪ من عائداتها الإجمالية تأتي من منتجات العناية بمرضى السكري وهو عرض توصلت إليه الشركة من التوجه إلى التفكير بمصطلحات المستخدمين بدل التفكير بالمؤثرين.

يمكن أن نأخذ أيضاً شركة (Bloomberg)، التي أصبحت خلال أكثر من عقد بقليل واحدة من أكبر شركات خدمة المعلومات المالية وأكثرها ربحاً في العالم. سيطرت Reuters و (Telerat) على صناعة المعلومات المالية عبر الشبكة حتى ظهور (Bloomberg) في أوائل الثمانينيات. حيث كانتا تقدمان الأخبار وأسعار الأسهم بشكل حي ومباشر للمضاربين ومجتمع المستثمرين. ركزت هذه الصناعة على المشترين والمديرين الذين قيموا عالياً النظم القياسية التي تجعل حياتهم أسهل.

لم يعنِ كل هذا أيّ شيء لشركة (Bloomberg) فالمحللون الماليون والمتاجرون هم الذين يصنعون الملايين كل يوم لموظفيهم أو يخسرونها لا المديرون.

أتت فرص الربح من التباين في المعلومات. فحين تكون الأسواق نشطة يتوجب على المحللين والمتاجرين أن يتخذوا قرارات سريعة ولكل ثانية حسابها. لذا صممت (Bloomberg) نظاماً مخصصاً يقدم للمتاجرين قيمةً أفضل عبر لوحات مفاتيح سهلة الاستخدام تحمل مفاتيحها المصطلحات المالية المعروفة. وللنظام شاشتا عرض مسطحتان يمكن رؤية كل المعلومات عليهما دون الحاجة لإغلاق نوافذ أخرى على الشاشة، ولأن على المحللين أن يحللوا المعلومات قبل أن يتصرفوا أضافت الشركة نظام تحليل مدمج يعمل بالضغط على زر واحد. اضطر المحللون سابقاً لتحميل البيانات ثم استخدام قلم وآلة حاسبة للقيام بالحسابات المالية الضرورية. أما الآن فيمكن للمستخدم أن يضع الاحتمالات التي يريدها ويحسب نتائجها كما يمكن القيام بعمليات تحليل طويلة لبيانات من فترات سابقة.

استطاعت (Bloomberg) كذلك من خلال تركيزها على المستخدمين أن ترى التناقض في الحياة الشخصية بين المتاجرين والمحللين. فكلاهما يتمتع بدخل مرتفع، و لكن ساعات عملهما طويلة جداً بحيث لا يبقى لهما وقت فراغ، ومع معرفة الشركة بأن السوق تمر بفترات ركود خلال النهار عندما تخف وتيرة العمليات التجارية، قررت (Bloomberg) أن تضيف المعلومات وخدمات المبيعات بهدف تحسين الحياة الشخصية للمتاجرين. يمكن للمتاجر أيضاً استخدام هذه الخدمات لشراء مواد كالزهور والثياب والمجوهرات والقيام بترتيبات السفر والحصول على معلومات بشأن أنواع النبيذ، أو البحث في قوائم العقارات.

بتغيير التركيز من المشترين إلى المستخدمين تمكنت (Bloomberg) من إيجاد منحنى قيمة يختلف كثيراً عن أي شيء مرّ على هذه الصناعة سابقاً. زاد المتاجرون والمحللون قوتهم ضمن مؤسساتهم وأجبروا المديرين على شراء جهاز (Bloomberg).

تقدم صناعات عديدة فرصاً مشابهة لإيجاد المحيطات الزرقاء. التحري عن المعرفة المناسبة لمن يستطيع أو يجب أن يكون المستهلك المستهدف يمكّن الشركات غالباً من رؤية طرق جديدة وجوهرية لفتح المجال أمام ابتكار القيمة. خذ بالاعتبار كيف استطاعت طابعات (CANON) أن توجد صناعة طابعات المكتب الصغيرة من خلال تغيير الزبون المستهدف لصناعة الطابعات من لجان المشتريات إلى مستخدمي الطابعات.

أو كيف غيرت (SAP) تركيز زبائن برمجيات تطبيقات إدارة الأعمال من المستخدم الوظيفي إلى لجان مشتريات الشركات لتوجد لنفسها عملاً في مجال برمجيات إدارة الأعمال.

ما سلسلة المشترين في صناعتك؟ ما مجموعة الزبائن التي تركز عليها صناعتك بشكل نموذجي؟ إذا غيرت مجموعة المشترين في صناعتك فكيف تستطيع أن تفتح المجال لخلق قيمة جديدة؟

■ المسار٤: انظر إلى تقديم عروض لمنتجاتٍ وخدمات مكمّلة

قليلة هي المنتجات والخدمات التي تُستخدم في الفراغ، ففي معظم الحالات هناك منتجات وخدمات أخرى تؤثر في قيمتها. لكن وفي معظم الصناعات يلتقي المتنافسون ضمن حدود العروض في مجال الصناعة من حيث المنتجات أو الخدمات. خذ مثلاً دور السينما. إن مدى سهولة الحصول على جليسة للأطفال وكلفة هذا الأمر، وتوافر مرآب للسيارات تؤثر كلها في القيمة التي يحصل عليها الزبون من ذهابه لحضور فيلم، رغم أن هذه الخدمات المكملة تقع خارج حدود صناعة دور السينما بتعريفها التقليدي. وأن قليلاً من مشغلي دور السينما يهتمون بمدى صعوبة إيجاد جليسة أطفال أو بكلفة هذا الأمر، لكن عليهم أن يفعلوا الآن لأن

هذا يؤثر في الطلب في مجال عملهم: تخيلْ دار سينما تقدم خدمات رعاية الأطفال!

تختبئ القيمة المطروقة عادة في المنتجات المكملة والخدمات، والمفتاح الوحيد هو تحديد الحل الإجمالي الذي يبحث عنه المستهلكون عند اختيارهم لمنتج أو خدمة ما، الطريقة الأبسط للقيام بهذا هي التفكير بما يحدث قبل استخدام منتجك وخلال استخدامه وبعد استخدامه. جليسة الأطفال ومرآب السيارات شيئان ضروريان قبل ذهاب الناس إلى السينما.

التطبيقات البرمجية تستخدم في أثناء استخدام الحاسب، وفي صناعة الطيران يُستخدم النقل البري بعد استخدام الخطوط الجوية، ومن الواضح أن الزبون يحتاجه للانتقال من مكان لآخر.

فكّر مثلاً بشركة (NABI) شركة الحافلات الهنغارية التي طبقت المسار٤ لتوجد صناعة حافلات النقل التي تساوي الآن مليار دولار. الزبون الرئيس لهذه الصناعة هو شركات النقل العمومي التي تملكها المدن الكبرى والبلديات.

تنافست الشركات تحت الشروط المتعارف عليها في هذه الصناعة في شراء الحافلات القديمة بالسعر الأدنى ، وبتأخير في مواعيد التسليم، وبنوعية رديئة بالإجمال، وكانت خيارات السعر محددة بصرامة. لكن بالنسبة إلى شركة (NABI) لم يكن أي شيء من هذا منطقياً، لماذا ركزت شركات النقل هذه على سعر شراء الحافلة فقط مادامت تبقيها في الخدمة اثنتي عشرة سنة وسطياً؟ عندما نظرت (NABI) إلى السوق في هذا الإطار استطاعت أن تتوصل إلى رؤية ظلت مخفية عن عيون الصناعة بأسرها.

اكتشف (NABI) أن عنصر الكلفة الأعلى بالنسبة إلى البلديات لم يكن سعر الحافلة، بل الكلفة التي تأتي بعد شرائها، وهي كلفة الصيانة خلال اثنتي عشرة سنة من عمل الحافلة، والإصلاح بعد الحوادث المرورية،

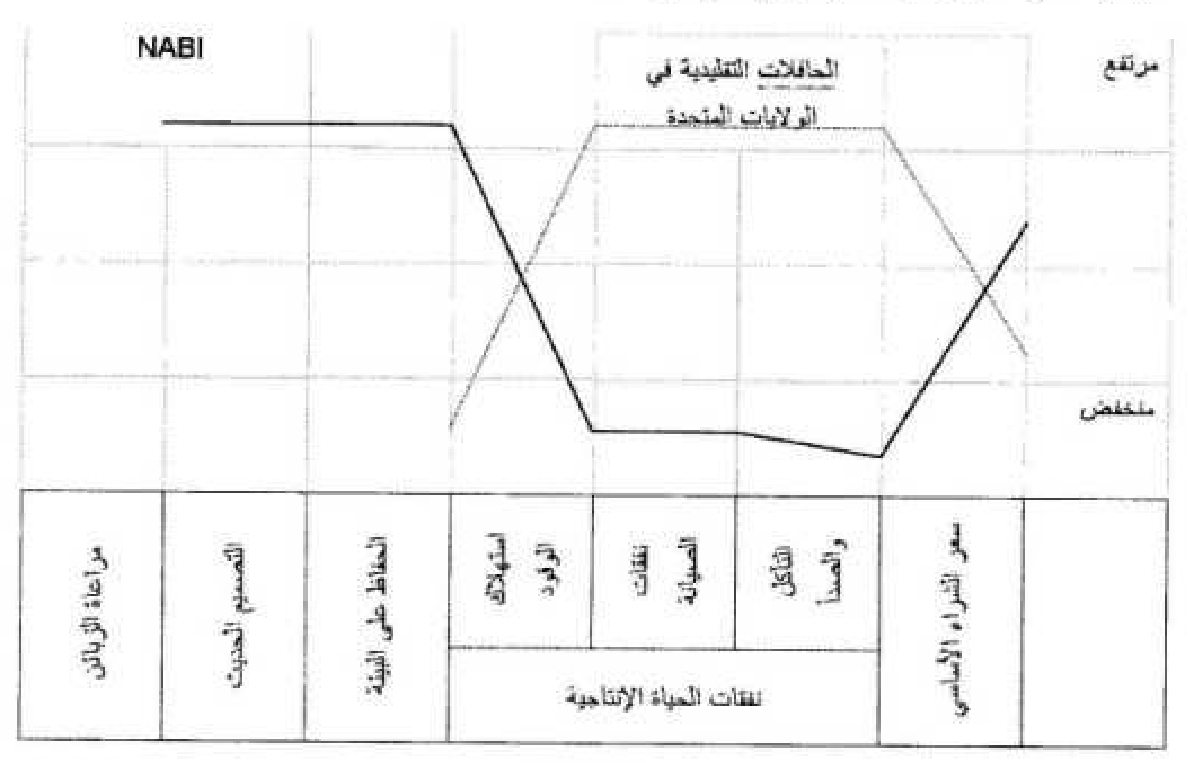
وفعالية استخدام الوقود، واستهلاك القطع التي تحتاج إلى تبديل مستمر بسبب وزن الحافلة، والصيانة الدائمة لمنع الصدأ، وأعمال أخرى مشابهة وعالية الكلفة بالنسبة إلى البلديات، إضافة إلى تزايد الطلب على وسائل النقل صديقة البيئة. ورغم كل هذه التكاليف التي سبقت السعر الحقيقي للحافلة فإن الصناعة لم تعر اهتماماً إلى الفعاليات المتممة كالصيانة والتكاليف خلال العمر الإنتاجي.

كل هذا جعل (NABI) تدرك أن صناعة حافلات النقل يجب ألا تنساق وراء سعر الحافلة وأن هذا اتجاه فرضته الشركات التي تصنع هذه الحافلات. عبر منظور إلى الحل الإجمالي للفعاليات المكملة أوجدت (NABI) حافلة لا تشبه أي شيء رأته هذه الصناعة من قبل. جرت العادة على تصنيع الحافلات من المعدن، وهذا جعلها ثقيلة، عرضة للتآكل، وصعبة الإصلاح بعد الحوادث المرورية بسبب الحاجة لاستبدال كامل القطعة المتضررة. تبنت (NABI) الألياف الزجاجية في تصنيع الحافلات، وهي ممارسة أصابت خمسة عصافير بحجر واحد. فالهياكل المصنوعة من الألياف الزجاجية خفضت كلفة الصيانة الوقائية كونها غير معرضة للصدأ، كما جعلت عملية إصلاح جسم الحافلة أسرع، وأرخص، وأسهل لأن الألياف الزجاجية لا تتطلب استبدال كامل القطعة المتضررة، بل إن هذه القطعة تقص في مكان الضرر وتثبت بدلاً منها قطعة جديدة.

وفي الوقت نفسه فإن وزنها أخف بـ ٣٠-٣٥٪ من المعدن مما يخفف استهلاك الوقود ويخفف كذلك من دخان العادم، وهذا يجعل الحافلة أكثر رفقاً بالبيئة. وأكثر من هذا فإن الوزن الخفيف سمح للشركة باستخدام محركات أقل قوة واستخدام محاور أخف للعجلات مما قلل من تكاليف الصيانة وسمح بزيادة المساحة داخل الحافلة.

أوجدت (NABI) بهذه الطريقة منحنى قيمة متميز تماماً عن المنحنى الوسطي لهذه الصناعة. يمكنك أن ترى في الشكل ٣-٣ أنه من خلال بناء

الشركة لحافلات أخف وزناً باستخدام الألياف الزجاجية استبعدت (NABI) وخفضت بشكل كبير من التكاليف المرتبطة بمنع الصدأ والصيانة واستهلاك الوقود. بالنتيجة فإن (NABI) حصلت على سعر أعلى لحافلاتها من السعر المعتاد لهذه الصناعة، وعرضت حافلات ذات كلفة أقل خلال حياتها الإنتاجية بالنسبة إلى البلديات.



شكل ٣-٣
شراع استراتيجية صناعة حافلات النقل في بلديات الولايات المتحدة (Circa2001)

مع تخفيف دخان العادم المنبعث من حافلاتها، رفعت الشركة مستوى صداقتها مع البيئة إلى أعلى من المعيار المتعارف عليه في مجال هذه الصناعة. وأكثر من ذلك فالسعر الأعلى الذي تقاضته (NABI) سمح لها بإيجاد عوامل لم تكن معروفة في هذه الصناعة كالتصميم الحديث الجميل الأقرب للزبائن، بما فيها الأرضية الأخفض لتسهيل الصعود والنزول، وزيادة عدد المقاعد وتقليل عدد الواقفين. زادت هذه الميزات من الطلب على خدمة حافلات النقل مولدة ريعاً أكبر للبلديات. غيرت (NABI) رؤية البلديات للريع والكلفة بالنسبة إلى حافلات النقل. وخلقت (NABI) قيمة

استثنائية للمشترين - وهم في هذه الحالة للبلديات وللمستخدمين- بكلفة منخفضة لكامل العمر الإنتاجي.

ليس مفاجئاً أن البلديات والركاب أحبوا هذه الحافلات الجديدة، وأن (NABI) حظيت بنسبة ٢٠٪ من السوق الأمريكية منذ انطلاقها عام ١٩٩٣، ونافست بسرعة على المركز الأول في حصة السوق، والنمو، والربحية. أوجدت شركة (NABI) الهنغارية محيطاً أزرق جعل المنافسة غير مطروحة في الولايات المتحدة، وأوجدت أيضاً المنفعة للجميع: لنفسها وللبلديات وللمواطنين. جمعت الشركة أكثر من مليار دولار من طلبات الشراء، ونالت من وحدة الذكاء الاقتصادي لقب الشركة الأكثر نجاحاً في العالم في تشرين الأول ٢٠٠٢.

يمكنك أن تنظر أيضاً إلى صناعة أباريق الشاي البريطانية، والتي رغم أهميتها بالنسبة إلى الثقافة البريطانية فإن مبيعاتها كانت ضعيفة جداً، وهوامش أرباحها في انحدار مستمر، حتى دخلت شركة (Philips) السوق بإبريق شاي حول المحيط الأحمر إلى محيط أزرق. من خلال التفكير بمصطلحات المنتجات والخدمات المكملة رأت (Philips) أن الموضوع الأهم لدى البريطانيين في عملية تخمير الشاي لم يكن الإبريق نفسه، بل الماء الذي يغلى فيه. وتكمن المشكلة في نسبة الكلس في ماء الصنبور، فالكلس الذي يتجمع في الإبريق مع غلي الماء يجد طريقه فيما بعد إلى الشاي المخمر. اعتاد البريطانيون بلامبالاتهم وبرود أعصابهم أن يمسكوا بملعقة للبحث عن قطع الكلس قبل أن يشربوا الشاي. كانت هذه المشكلة مرتبطة بصناعة أخرى: إدارة المياه العامة.

قاد التفكيرُ بمصطلحات حل النقاط التي تدور حولها المشاكل إلى تأمين حل إجمالي لمشاكل المستهلكين. رأت (Philips) في مشكلة الماء فرصة، والنتيجة أنها أوجدت إبريقاً بمصفاة فعالة جداً في التقاط

الكلس في أثناء صب الماء، ولم تعد قطع الكلس تُرى وهي تسبح في الشاي البريطاني المنزلي. انطلقت الصناعة من جديد في مسار نمو قوي حين بدأ الناس باستبدال أباريقهم القديمة بالإبريق الجديد ذي المصفاة.

هناك الكثير من الأمثلة الأخرى لشركات اتبعت هذا المسار لإيجاد محيط أزرق.

أعادت متاجر (Borders) و (Barnes& Noble) تعريف منظورها للهدف من الخدمات التي تقدمها. تغير المنتج الذي يبيعانه من الكتاب بحد ذاته إلى متعة القراءة والاستكشاف الفكري، بإضافة الأرائك، وطاقم العمل المثقف والمقهى لخلق جو احتفالي للقراءة والتعلم. خلال أقل من ست سنوات برزت (Borders) و (Barnes & Noble) كأكبر سلسلتين لبيع الكتب في الولايات المتحدة، بأكثر من ١٠٧٠متجراً.

تضيف محلات (Virgin) الأقراص المدمجة، وأفلام الفيديو وألعاب الكومبيوتر، وتجهيزات الصوت لإرضاء كل الحاجات الترفيهية للزبائن.

تصمم (DYSON) المكانس الكهربائية بحيث تستبعد الكلفة والإزعاج الملازمين لشراء وتغيير الأكياس. تجمع مراكز (Zenaca Salik) لمرضى السرطان كل معالجات السرطان التي قد يحتاجها مرضاهم تحت سقف واحد بحيث لا يضطرون للذهاب من مركز متخصص لآخر، وتحديد مواعيد مختلفة لكل خدمة يحتاجونها.

ما السياق الذي يستخدم فيه منتجك أو خدماتك؟ ما الذي يحدث قبل استخدامه وفي أثناء استخدامه وبعد استخدامه؟ هل تدرك مواجع المستهلكين؟ هل يمكنك استبعاد هذه المواجع من خلال منتج مكمل أو خدمة مكملة؟

■ المسار ٥: منظور الإغراء الوظيفي والعاطفي للمستهلكين

تميل قوى المنافسة في صناعة ما للالتقاء ليس حول النظرية المقبولة لمنظور منتجاتها وخدماتها فقط، إنما على واحد أو اثنين من أسس الإغراء الممكنة. تتنافس بعض الصناعات بشكل أساسي على السعر، وتعتمد بشكل كبير على حسابات المنفعة، وهنا يكون الإغراء منطقياً. لكن صناعات أخرى تتنافس في مجال المشاعر والإغراء هنا هو إغراء عاطفي.

رغم ذلك فإن إغراء معظم المنتجات أو الخدمات نادراً ما يكون في جوهره واحداً من الاثنين. بل هو في الغالب نتيجة لأسلوب المنافسة بين الشركات في الماضي، والذي جهّز الزبائن في اللاوعي لما يمكن أن يتوقعوه. يؤثر سلوك الشركات في توقعات المستهلكين في حلقة قسرية. إذ تتجه الصناعات التي اعتمدت على الإغراء الوظيفي مع الزمن لتصبح أكثر تركيزاً على الوظيفة. بينما تميل الصناعة التي ركزت على الإغراء العاطفي إلى هذا الاتجاه العاطفي أكثر، ولا عجب أن دراسات السوق نادراً ما تظهر رؤية جديدة لما يجذب الزبائن. قامت الصناعات المختلفة بتدريب زبائنها على ما يتوقعونه، وعند القيام بمسح ما، فالنتيجة غالباً: المزيد مما تقدمه مقابل الأقل. عندما تنوي الشركات أن تتحدى الاتجاه الوظيفي العاطفي لصناعتها، فإنها تجد غالباً مساحة سوق جديدة. لاحظنا نموذجين شائعين: الصناعات التي تميل لاتجاه الإغراء العاطفي تقدم إضافاتٍ كثيرة تزيد من السعر دون أن تعزز الميزات الوظيفية. قد يخلق استبعاد هذه الإضافات نموذجَ عمل أكثر بساطة بشكل أساسي وأقل كلفة وسعراً أقل يرحب به الزبائن.

على العكس من ذلك فإن الصناعات التي تميل للاتجاه الوظيفي يمكنها أن تطرح منتجات سلعية بحيوية متجددة من خلال إضافة جرعة من

العواطف، ويمكنها بهذا أن تحفز الطلب. هناك مثلان معروفان جيداً أحدهما هو (SWATCH) التي حوّلت ميزانية صناعة الساعات التي تميل إلى الاتجاه الوظيفي إلى حالة الانسياق العاطفي وراء الموضة، المثال الثاني هو (Body Shop) الذي قام بالعكس متحولاً من صناعة منقادة للعاطفة في مواد التجميل إلى الاتجاه الوظيفي، وإلى دار تجميل بعيد عن السوقية، يمكنك أيضاً أن تأخذ مثلاً من (Quick Beauty) التي أوجدت محيطاً أزرق في صناعة قص الشعر اليابانية وانتشرت بسرعة إلى آسية. بدأت (Quick Beauty) في طوكيو عام ١٩٩٦ وازدهرت من فرع وحيد في عام ١٩٩٦ إلى أكثر من ٢٠٠ فرع في عام ٢٠٠٣، وارتفع عدد زوارها من ٥٧ ألفاً عام ١٩٩٦ إلى ٣,٥ مليون سنوياً عام ٢٠٠٢، والشركة تتوسع الآن في سنغافورة وماليزيا،وتهدف لافتتاح ألف فرع جديد في آسية حتى عام ٢٠١٣.

صميم استراتيجية المحيط الأزرق لشركة (Quick Beauty) هو تحويل صناعة قص الشعر الآسيوية من صناعة عاطفية بامتياز إلى صناعة وظيفية. يتراوح الوقت اللازم لقص شعر الرجل في اليابان بحدود الساعة. لماذا؟ هناك الكثير من العمليات التي تجرى بهدف تحويل العملية إلى نوعٍ من الطقس، حيث تستخدم مناشف عديدة، ويجري تدليك للأكتاف، وتقدم القهوة والشاي للزبائن، ويتبع الحلاق طقساً محدداً لقص الشعر، يتضمن معاملات خاصة للشعر والبشرة كالتجفيف والحلاقة. بالنتيجة فالوقت الحقيقي الذي يستغرقه قص الشعر هو جزء صغير من الوقت الإجمالي. وأكثر من هذا فإن هذه العمليات تخلق فترة انتظار طويلة لبقية الزبائن. سعر هذه الحلاقة هو حوالي ٣٠٠-٥٠٠ ين (٢٧-٤٥دولار).

غيرت (Quick Beauty) كل هذا، خاصة مع إدراكها أن العديد من الناس وخاصة العمال ، لا يحبذون ضياع ساعة كاملة من أجل قص شعرهم. وهكذا أزالت (Quick Beauty) عناصر الخدمة العاطفية

كالمناشف، وتدليك الأكتاف والشاي والقهوة. كما أنها خففت من المعالجات الخاصة للشعر وركزت بشكل رئيسي على عملية القص.

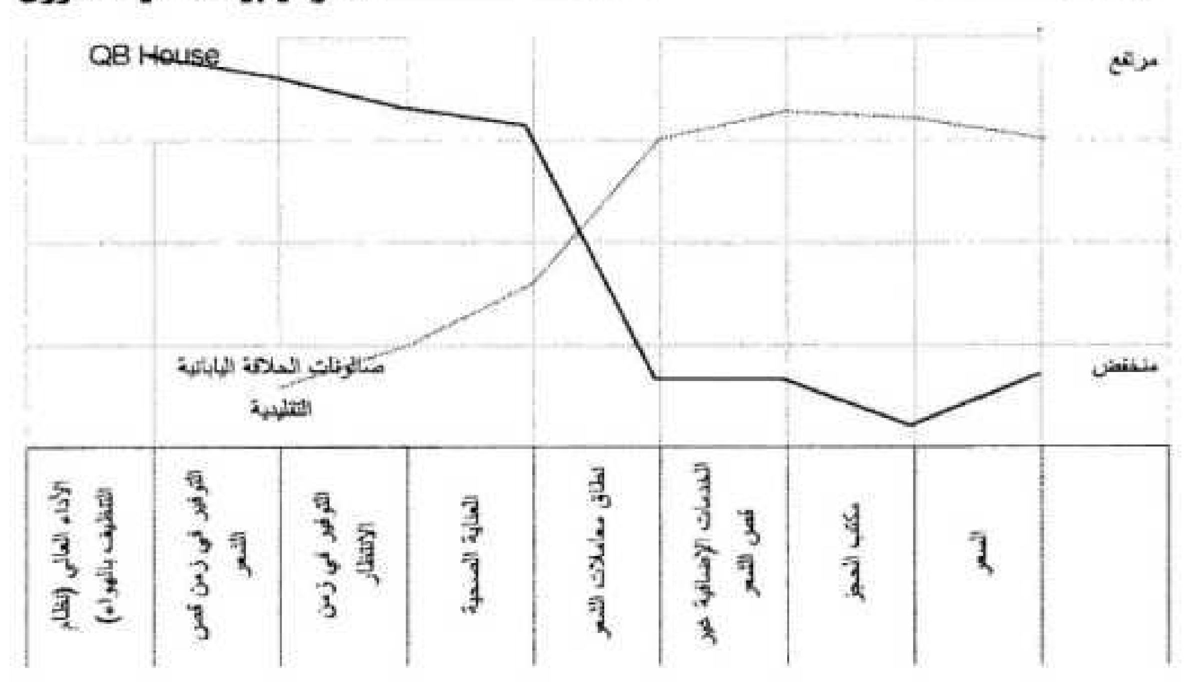
ثم مضت (Quick Beauty) خطوة أبعد حين استبعدت عملية الغسل والتجفيف التي تستهلك الوقت. واستبدلتها بنظام التنظيف بالهواء الساخن على مبدأ شفط الهواء ومعه كل قصاصات الشعر. يعمل هذا النظام الجديد أفضل بكثير وأسرع، دون معاملة رأس الزبون بالماء. خففت هذه التغييرات من زمن قص الشعر من ساعة إلى عشر دقائق. كما أن هناك ما يشبه نظام شارات المرور خارج كل صالة تشير إلى وجود كرسي حلاقة شاغر، ويفيد هذا في استبعاد وقت الانتظار الطويل والحاجة إلى مكتب لتنظيم الحجوزات والدور.

استطاعت (Quick Beauty) بهذه الطريقة أن تخفض سعر قص الشعر إلى ١٠٠٠ ين (٩دولار) مقابل متوسط السعر في هذه الصناعة والذي يبلغ ٣٠٠-٥٠٠٠ ين (٢٧-٤٥دولار) مع زيادة الريع المكتسب في الساعة من كل حلاق بنسبة ٥٠٪ تقريباً، وتخفيف تكاليف طاقم العمل وكذلك تقليل المساحة المطلوبة لكل حلاق.

أوجدت (Quick Beauty) خدمة حلاقة بعيدة عن اللامنطقية مع تحسين في العادات الصحية. لم تكتف بتقديم مكان معد بطريقة صحيحة لكل كرسي حلاقة فقط بل تبنّى سياسة الاستخدام لمرة واحدة، حيث تستخدم لكل زبون مجموعة جديدة من المناشف ومشطٌ جديد.

ولتتعرف أكثر إلى المحيط الأزرق الذي أوجده (Quick Beauty) انظر الشكل (٣-٤).

(CEMEX) أكبر ثالث منتج للإسمنت في العالم، هي شركة أخرى أوجدت محيطاً أزرق بتغيير اتجاه صناعتها، وهذه المرة في الاتجاه المعاكس، من اتجاه وظيفي إلى عاطفي.



شكل ٣-٤

شراع استراتيجية QB House

جرت العادة أن يباع الاسمنت في المكسيك في أكياس تجزئة لعامة المستهلكين الذين شكلوا ٨٥٪ تقريباً من سوق الإسمنت. لم تكن أحوال السوق مشجعة وكان غير الزبائن أكثر بكثير من الزبائن، ورغم أن معظم العائلات الفقيرة كانت تمتلك أرضاً خاصة بها وأن الإسمنت يباع كمادة أولية رخيصةٍ نسبياً، ورغم أن المكسيكيين كانوا يعيشون في كثافة سكانية كبيرة. إلا أن القليل من العائلات قامت بتوسيع مكان إقامتها، والفئة التي قامت بهذا كانت تستغرق ٤-٧ سنوات لبناء غرفة إضافية واحدة. لماذا؟

صرفت معظم العائلات المال الإضافي الذي تجمعه على احتفالات القرية والاحتفالات التقليدية ببلوغ الفتيات عمر الخامسة عشرة، والمعمودية، والأعراس. اعتبرت المساهمة في مثل هذه المناسبات الهامة فرصة لكي يتميز الشخص في المجتمع حيث أن عدم المساهمة يمكن أن يعتبر تكبراً وعدم احترام[١].

(١) كريس هيربرت (٢٠٠٢).

بالنتيجة فإن معظم فقراء المكسيكيين لم تكن لديهم مدخرات كافية لشراء مواد البناء، وأصبح المنزل الإسمنتي بمثابة الحلم بالنسبة إليهم. قدّرت (CEMEX) أن هذا السوق يمكن أن ينمو ليصل إلى قيمة تعادل ٥٠٠ -٦٠٠ مليون دولار سنوياً إذا أمكن فتح باب هذا الطلب المخبأ[١].

جاء جواب (CEMEX) لهذه المسألة في عام ١٩٩٨ مع إقلاع برنامج (Patrimonio Hoy) الذي غير اتجاه صناعة الإسمنت من منتج وظيفي إلى تحقيق حلم، فعندما يشتري الناس الإسمنت فإنهم يفعلون هذا ليبنوا غرف الحب حيث يمكن أن يتشاركوا الفرح والسعادة وما الذي يمكن أن يكون هبة أفضل من هذه؟ أساس مشروع (Patrimonio Hoy) هو عادة تقليدية مكسيكية تسمى (tandas) أو ما يعرف بالجمعيات وهو برنامج ادخار اجتماعي تقليدي. يشترك في هذه الجمعيات عشرة أشخاص (مثلاً) يساهم كل منهم بـ ١٠٠ بيزو أسبوعياً ولمدة عشرة أسابيع. في الأسبوع الأول تسحب قرعة لمعرفة من سيحصل على مجموع الـ ١٠٠٠ بيزو (٩٣دولار) في هذه الأسابيع العشرة.

يحصل كل من المساهمين على ١٠٠٠بيزو مرة واحدة، وعندما يحصل أحدهم على هذا المبلغ فإنه يعتبر مبلغاً كبيراً يمكن من خلاله شراء شيء ذي قيمة كبيرة.

تنفق العائلة (الرابحة) في الجمعيات التقليدية المال عادةً على احتفال مهم أو حدث ديني كالمعمودية أو الزواج لكن في برنامج (Patrimonio Hoy) فإن هذا الرابح يتوجه إلى بناء غرفة إضافية بالإسمنت، بعد أن أصبح يفكر بهذا على أنه طلب زواج لكن بدلاً من تقديم الحلي الفضية فإن (CEMEX) استبدلت الفضة بالإسمنت كهدية حب.

---

(١) المصدر نفسه.

تألف نادي (Patrimonio Hoy) لمواد البناء والذي أسسته (CEMEX) من حوالي سبعين شخصاً تقريباً يساهمون بـ ١٢٠بيزو أسبوعياً تقريباً ولسبعين أسبوعاً. لكن (الرابح) الأسبوعي لم يكن يتلقى المبلغ الذي تم جمعه إنما يحصل على مواد بناء بقيمة هذا المبلغ بحيث تكفي لبناء غرفة جديدة بالكامل. ساهمت (CEMEX) بإيصال الإسمنت إلى منزل الرابح، وتحضير دورات خاصة لكيفية بناء الغرف، ومشرفين فنيين أنشؤوا علاقة مع المساهمين خلال فترة المشروع.

في الوقت الذي باع فيه منافسو (CEMEX) أكياس الإسمنت، عملت هي في بيع الأحلام، بنموذج عمل مبتكر وتعليم المشتركين لطريقة البناء.

مضت (CEMEX) خطوة إضافية بإقامة احتفاليات صغيرة للبلدة عند الانتهاء من بناء غرفة ما، وزادت بذلك من السعادة التي قدمتها للناس وعززت تقليد الجمعيات.

زاد الطلب على الإسمنت منذ تأسيس الاتجاه العاطفي لإسمنت (CEMEX) وما رافقه من أسلوب التمويل والخدمات الفنية، هناك الآن ٢٠٪ تقريباً من العائلات التي تقوم ببناء غرف إضافية، وهناك عائلات تخطط لبناء غرفتين أو ثلاثة. في السوق ذات النمو البطيء التي تتنافس على السعر، تتمتع (CEMEX) بنمو شهري بمعدل ١٥٪، وتبيع الإسمنت بأسعار أعلى (٣,٥بيزو تقريباً). ضاعفت (CEMEX) استهلاك الإسمنت ثلاث مرات في شريحة السوق التي تقوم بالعمل بنفسها من ٢٣٠٠ باوند كل أربع سنوات بالمتوسط إلى الكمية نفسها لكن في ١٥ شهراً. كما أن إمكانية التنبؤ بكمية مبيعات الإسمنت من خلال هذه الجمعيات تخفض من بنية تكاليف (CEMEX) تبعاً لانخفاض تكاليف الإنتاج، وحركة المنتج الأكثر سلاسة، والمبيعات المضمونة التي تخفف تكاليف رأس المال كما أنها أوجدت محيطاً أزرق من الإسمنت العاطفي الذي حقق التميز وبكلفة

منخفضة. بشكل مشابه استطاعت (Viagra) أن تحول التركيز من المعالجة الدوائية إلى تحسين نمط الحياة، كذلك استطاعت (Starbucks) أن تحول اتجاه صناعة القهوة بتحويل التركيز من كونها مبيعات لسلعة القهوة إلى جو عاطفي يستمتع فيه الزبائن بالقهوة.

هناك ثورة في إيجاد المحيطات الزرقاء تشق طريقها في صناعات الخدمات لكن في الاتجاه المعاكس (من الاتجاه العاطفي إلى الاتجاه الوظيفي). اعتمدت علاقات العمل كالتأمين والأعمال المصرفية والاستثمار بشكل كبير على الرابط العاطفي بين المضارب والزبون. وقد نضجت بما يكفي لتدخل طور التغيير. غيرت شركة التأمين البريطانية (Direct Line Group) مثلاً تقاليد المضاربين حين أدركت أن الزبائن لن يحتاجوا لتلك الراحة العاطفية التي يقدمها لهم المضاربون عند قيام الشركة بعمل جيد كتسيير طلبات الدفعات بسرعة ودون تعقيدات الأمور الورقية والإدراية. وبدلاً من استخدام المضاربين والمكاتب الفرعية تستخدم (Direct Line Group) تقنية المعلومات لتحسين تداول طلبات الدفعات التأمينية، وتقدم بعضاً من توفير الكلفة للزبائن في شكل دفعات تأمينية أقل. تقدمت شركة (Vanguard Group) في الولايات المتحدة يقوم دليل التمويل وشركة (Charles Schwab) العاملة في مجال خدمات المضاربة بالشيء نفسه في نطاق صناعة الاستثمار، بحيث توجد محيطاً أزرق من خلال تحويل العمل ذي الاتجاه العاطفي الذي يرتكز على العلاقات الشخصية، إلى وظيفي ذي أداء عالٍ وكلفة أقل.

هل تنافس صناعتك حول الإغراء الوظيفي أو العاطفي؟ إذا كانت تنافس في مجال الإغراء العاطفي فما العناصر التي يمكنك إزالتها لجعل المنافسة وظيفية؟ إذا كانت تنافس بالوظيفية فما العناصر التي يمكنك إضافتها لجعلها أكثر عاطفية؟

■ **المسار ٦: منظور الزمن**

تخضع كل الصناعات لاتجاهات التحولات الخارجية التي تؤثر في العمل مع الزمن. فكر مثلاً بالظهور والانتشار السريعين للإنترنت، أو الحركة العالمية لحماية البيئة. عند النظر إلى مثل هذه التحولات من المنظور الصحيح يمكنك أن تعرف كيف توجد فرصاً للمحيط الأزرق.

تتكيف معظم الشركات بشكل متزايد ومنفعل غالباً مع الظروف المتغيرة. يميل المديرين للتركيز على استعراض التحول بحد ذاته سواء كان الأمر متعلقاً بظهور تقنية جديدة أم بتغيير في التشريعات الناظمة. أي إنهم يسألون أنفسهم بأي اتجاه ستتطور التقنية الجديدة، وكيف سيتكيفون معها؟ وهل سيمكن لهم تسلّق سلّمها. يسرعون خطاهم ليسايروا التطور في الاتجاه الجديد الذي يسعون خلفه، ولكن نادراً ما تصل إلى رؤية عميقة لاستراتيجية المحيط الأزرق من خلال استعراض التحول بحد ذاته. فهذا الاستعراض يأخذهم من رؤية العملية إلى السؤال عن تأثير هذا التحول في تغيير القيمة بالنسبة إلى الزبائن، وتأثيره على نموذج عمل الشركة. يمكن للمديرين بالنظر عبر مفهوم الزمن - من القيمة التي يقدمها السوق اليوم إلى القيمة التي يمكن أن يقدمها غداً - أن يقوموا بصياغة فعّالة لمستقبلهم، ويتقدموا باتجاه محيط أزرق جديد.

قد يكون النظر عبر الزمن أصعب من المقاربات السابقة التي ناقشناها. لكن يمكن أن يكون موضوعاً لاتجاه المقاربة نفسه.

لا نتحدث هنا عن التنبؤ بالمستقبل، وهو شيء مستحيل، إنما نتحدث عن إيجاد الرؤية العميقة لنزعات اليوم.

هناك ثلاثة مبادئ حرجة عند تقدير النزعات عبر الزمن. لوضع الأساس لاستراتيجية المحيط الأزرق، يجب أن تكون هذه النزعات حاسمة بالنسبة لعملك، وأن تكون غير قابلة للعكس، وأن يكون لها مسار واضح.

يمكن في أي وقت أن تلحظ العديد من النزعات ، ومنها مثلاً توقف تقنية ما ، أو ظهور نمط حياة جديد، أو التغير في التشريعات أو المحيط الاجتماعي، لكن في العادة فإن واحداً أو اثنين فقط سيكون لها أثر حاسم في مجال عمل ما ، وقد يكون من الممكن رؤية نزعةٍ ما أو حدث كبير دون القدرة على تحديد اتجاهه.

تفاقُم الأزمةِ الآسيوية في عام ١٩٩٨ مثلاً كان حدثاً مهماً وله تأثير مؤكد في الخدمات المالية، و لكن التنبؤ باتجاهه كان شيئاً مستحيلاً ، ولذلك كان استثمار هذا الحدث لوضع استراتيجية محيط أزرق شيئاً خطراً. على العكس من ذلك سارت أوربة في مسار واضح وثابت نحو الاتحاد واستبدلت العملات الأوربية المتعددة بعملة واحدة. يعدُّ هذا اتجاهاً حاسماً غير قابل للعكس في مجال الخدمات المالية، ويمكن بناء عليه تأسيس استراتيجية محيط أزرق مع استمرار الاتحاد الأوربي في النمو.

يمكنك عند تحديد نزعة من هذا النوع أن تنظر عبر الزمن و تطرح على نفسك سؤالاً : كيف سيكون السوق إذا واصلت هذه النزعة سيرها نحو النتيجة المنطقية؟

إن وضع استراتيجية المحيط الأزرق اعتماداً على خلفية هذه الرؤية يجعلك قادراً على تحديد ما يجب تغييره اليوم لفتح محيط أزرق جديد.

لاحظت شركة (Apple) مثلاً زيادة في تداول ملفات الموسيقا بشكل غير شرعي وهي ظاهرة بدأت في أواخر التسعينيات. فبرامج المشاركة بالملفات الموسيقية مثل (Napstar) و (Kazaa) و (Lime Wire) أطلقت شبكة مجانية لمحبي الموسيقا الأذكياء لكنها شبكة غير شرعية تتبادل الموسيقا حول العالم. بحلول ٢٠٠٣وصل عدد ملفات الموسيقا التي يتم تداولها بشكل غير شرعي إلى ملياري ملف شهرياً. في حين صارعت صناعة التسجيلات الموسيقية لوقف انتهاك برامج حماية الأقراص

المدمجة، استمر تحميل ملفات الموسيقا بشكل غير شرعي ونما أكثر فأكثر.

مع توفر التقنية التي تسمح لأي شخص بتحميل الموسيقا مجاناً بدلاً من دفع ١٩دولار ثمن القرص المدمج الواحد بدا الاتجاه نحو الموسيقا الرقمية واضحاً. تأكد هذا الاتجاه مع الازدياد السريع في الطلب على قارئات الموسيقا المضغوطة المحمولة (MP3 players) مثل (Apple hit Pod). ركزت (Apple) على هذا الاتجاه الحاسم ذي المسار الواضح بافتتاح متجر (iTunes) في عام ٢٠٠٣.

قدم هذا المتجر بالاتفاق مع خمس شركات موسيقا كبرى (,SONY (EMI, BMG (Warner Bros Records, Universal Music Group) ملفات موسيقا رقمية شرعية وسهلة الاستخدام. سمح (iTunes) للمشترين فيه بالانتقاء من ٢٠ ألف أغنية عبر الاستماع لنماذج من ثلاثين ثانية وتحميلها الأغنية مقابل ٩٩ سنت أو كامل الألبوم مقابل ٩,٩دولار.

كسر (iTunes) عامل انزعاج الزبائن من خلال السماح لهم بتحميل الأغاني التي ينتقونها ووضع سعر استراتيجي منطقي، مما كسر الحاجة إلى شراء الألبوم بالكامل إذا أراد الزبون أغنية أو اثنتين منه فقط.

تجاوز (iTunes) أيضاً خدمات التحميل المجاني مقدماً نوعية صوت ممتازة ووظائف الاستعراض والبحث الحر.

كي تقوم بتحميل الموسيقا بشكل غير شرعي عليك أولاً أن تبحث عن الأغنية أو الألبوم، أو الفنان. فإذا كنت تبحث عن ألبوم كامل فلا بد أن تعرف أسماء الأغاني كلها بالترتيب، ومن النادر أن تجد ألبوماً كاملاً لتحميله من موقع واحد، كما أن نوعية الصوت سيئة دائماً لأن غالبية الناس تسجل الأقراص المدمجة بنوعية صوت منخفضة توفيراً للمساحة، ومعظم الملفات الموجودة تعكس ذوق مراهقين في السادسة عشرة،

وهكذا رغم وجود مليارات الملفات المتوافرة نظرياً إلا أن العدد الحقيقي محدود.

على العكس من هذا تعدّ تقنيات البحث والاستعراض التي تقدمها (Apple) الأفضل في مجال عملها. كما أن برنامج إعداد الموسيقا لدى (iTunes) يشمل عدداً من الميزات الإضافية التي توجد عادة في متاجر التسجيلات الموسيقية كأفضل الفرق، وأجمل أغاني الحب، والمنوعات، وقوائم متنوعة، ولوحات إعلانات عديدة.

كما أن نوع الصوت لدى (iTunes) الأفضل لأنه يرمز الملفات بنوع (AAC) الذي يقدم نوعية ممتازة للتسجيلات المضغوطة حتى لو تم تسجيلها على الأقراص بسرعة ضغط عالية.

بدأ الزبائن يترددون على (iTunes) بشكل متزايد واستفادت كذلك شركات التسجيل والفنانون، حيث حصلوا على ٦٥٪ من سعر المبيع للأغاني مستفيدين مالياً من حمى التسجيلات الرقمية. إضافة لهذا فإن (Apple) حَمَت شركات التسجيل بتقديم حماية لحقوق الطبع والنشر التي لم تكن ملائمة سابقاً للزبائن الذين اعتادوا حرية (Napstar) وأرضت كذلك صناعة الموسيقا.

يسمح (iTunes) للزبائن بتسجيل سبع نسخ من الأغاني على قارئ الموسيقا أو القرص المدمج وهو شيء مرضٍ تماماً لمحبي الموسيقا، لكنه قليل جداً إن كان الهدف منه القرصنة.

يقدم (iTunes) اليوم الخيار بين ٣٠٠ ألف أغنية، وقد باع في السنة الأولى ٧٠ مليون أغنية مع متوسط عدد زبائن بلغ ٢,٥ مليون أسبوعياً. ويقدر (Nilesen) من (NetRatings) أن (iTunes) يحتل حالياً ٧٠٪ من سوق الموسيقا الشرعية.

فتح (iTunes) محيطاً أزرق في مجال الموسيقا الرقمية، مع ميزة إضافية هي زيادة جاذبية قارئ الموسيقا المضغوطة الذي تنتجه (Apple)

نفسها. مع دخول متاجر أخرى من هذا النوع سيكون التحدي أمام (Apple) في الاحتفاظ برؤيتها لتطوير سوق جماهيرية وعدم الوقوع في شرك المنافسة، أو التسويق لإخبار السوق.

استطاعت (Cisco Systems) أن توجد مساحة سوق جديدة بشكل مشابه عبر التفكير بالنزعات المختلفة مع الزمن. بدأت من اتجاه حاسم وغير قابل للعكس وذي مسار واضح: الطلب المتزايد على التبادل السريع للمعلومات. نظرت (Cisco Systems) إلى ما كان عليه العالم، واستنتجت أن ما يعوقه هو بطء معدل تبادل المعلومات وشبكات الحاسب غير المتوافقة. مع تضاعف أعداد مستخدمي الإنترنت كل مئة يوم كان الطلب يتزايد بشكل مرعب. استطاعت (Cisco Systems) أن ترى بوضوح وبما لا يقبل الجدل أن المشكلة ستسوء أكثر.

صُمّمت مسارات (Cisco) وقطاعاتها وبقية أجهزة الشبكات لديها لتحدث فرقاً في القيمة للزبائن، حيث قدمت تبادلاً سريعاً للمعلومات في بيئة شبكة اتصالات لا مثيل لها. لكن رؤية (Cisco) تركزت على ابتكار القيمة أكثر مما ركزت على التقنية. أكثر من ٨٠٪ من حركة السير في الإنترنت تتم عبر منتجات (Cisco) وهامش الربح الإجمالي في مساحة السوق الجديدة هذه تقارب ٦٠٪.

هناك الآن حشد من شركات أخرى تعمل بشكل مشابه لإيجاد محيطات زرق بتطبيق المسار٦، ويمكنك أن تفكر بشبكة (CNN) التي أوجدت أول شبكة إخبارية للبث المباشر ٢٤ ساعة في اليوم للأخبار من كل العالم على أساس ارتفاع مد العولمة.

كما يمكنك النظر إلى استعراض (HBO) الجنس والمدينة الذي اعتمد على اتجاه النساء الناجحات في الضواحي للكفاح حتى يجدن الحب والزواج في حياتهن.

ما الاتجاهات ذات الاحتمالات الكبير في التأثير في صناعتك، وغير قابلة للعكس والتي تتطور في مسار واضح؟ كيف ستؤثر هذه الاتجاهات في صناعتك؟ كيف تستطيع مما سبق أن تقدم منفعة غير مسبوقة للزبائن؟

■ تصور مساحة السوق الجديدة

يمكنك من خلال التفكير لأبعد من الحدود التقليدية للمنافسة، أن ترى كيف تستطيع أن تحدث اضطراباً في التقاليد، وتقوم بتحركات استراتيجية للتأسيس لعملية إعادة بناء حدود السوق، وأن توجِد المحيطات الزرقاء.

	المنافسة	إيجاد المحيط الأزرق
الصناعة	تركز على الخصوم ضمن مجال الصناعة	تنظر إلى الصناعات الشبيهة
المجموعة الاستراتيجية	تركز على الموقع التنافسي ضمن مجموعتها الاستراتيجية	تنظر بين المجموعات الاستراتيجية في الصناعة
مجموعة المستهلكين	تركز على تقديم خدمة أفضل لمجموعات المستهلكين	تعيد تحديد مجموعة المستهلكين في هذا المجال من الصناعة
المنظور لعرض المنتج أو الخدمة	تركز على زيادة قيمة المنتج أو الخدمة ضمن حدود صناعتها	تنظر إلى عروض المنتجات والخدمات المكملة
الاتجاه الوظيفي والعاطفي	تركز على تحسين أداء السعر ضمن الاتجاه العاطفي أو الوظيفي للصناعة	تعيد النظر في الاتجاه الوظيفي والعاطفي للصناعة
الزمن	تركز على التكيف مع التوجهات الخارجية عند حدوثها	تشارك في صياغة التوجهات الخارجية مع تغير الوقت

شكل ٣-٥

من المنافسة رأساً لرأس إلى إيجاد المحيط الأزرق

إن عملية اكتشاف المحيطات الزرقاء لا تتعلق بالتنبؤ أو الاستيلاء على اتجاهات الصناعة، ولا هي عملية تجربةٍ وخطأ لتطبيق أفكار عملية جديدة جامحة تعبر في خيال المديرين وأذهانهم.

إن المديرين مرتبطون بعملية بنيوية تهدف لإعادة تعرُّف إلى حقائق السوق بطريقة جديدة بشكل جذري، وبإعادة بناء عناصر السوق الحالية وراء الحدود الحالية للسوق والصناعة، سيكون ممكناً أن يتحرروا من المنافسة في المحيط الأحمر.

يلخص الشكل ٣-٥ إطار العمل ذي المسارات الستة.

نحن الآن جاهزون للانتقال إلى عملية التخطيط لبناء استراتيجيتك حول هذه المسارات الستة. سننظر لاحقاً في كيفية إعادة تأطير عملية التخطيط لاستراتيجيتك لتركز على الصورة الكبيرة وتطبق هذه الأفكار أثناء صياغتك لاستراتيجية محيط الأزرق.

الفصل الرابع

ركز على الصورة الكبيرة، لا على الأرقام

صرت تعرف الآن المسارات المؤدية لإيجاد المحيطات الزرقاء. السؤال التالي هو: كيف تنسق عملية التخطيط الاستراتيجي لتركز على الصورة الكبيرة وتطبق هذه الأفكار في توجيه شراع استراتيجية شركتك بحيث تصل إلى المحيط الأزرق؟

وهذا ليس تحدياً بسيطاً. يظهر بحثنا أن عملية التخطيط الاستراتيجي في معظم الشركات تبقي هذه الشركات متلازمة مع المحيطات الحمراء، وتقود هذه العملية الشركات للتنافس ضمن مساحة السوق الموجودة.

إذا فكرت بخطة استراتيجية نموذجية فستجد أنها تبدأ بوصف مطول للظروف الحالية للصناعة والحالة التنافسية، يلي ذلك مناقشة كيفية زيادة الحصة من السوق، وجذب شرائح جديدة، أو كيفية تخفيض التكاليف، وتأتي بعد هذا الخطوطُ العريضة لكمٍّ هائل من الأهداف والخطوات التمهيدية. يضاف إلى ذلك ميزانية شبه ثابتة لا تتغير، والكثير من المخططات البيانية والأوراق الملحقة. تبلغ العملية ذروتها عادةً خلال

إعداد مستند ضخم مأخوذ من خليط البيانات التي يقدمها الأفراد من مختلف الأقسام المنظمة والذين تكون برامج عملهم غالباً متداخلة ومتعارضة بسبب قلة التواصل فيما بينهم.

خلال هذه العملية يمضي المديرون معظم الوقت المخصص للتفكير الاستراتيجي وهم يحسبون أرقاماً ويملؤون مربعات بدلاً من التفكير خارج هذا الصندوق المغلق وتطوير صورة واضحة لكيفية الانفلات من المنافسة.

لو طلبت من الشركات أن تعرض استراتيجياتها المقترحة بعدة شرائح ضوئية، فليس غريباً ألا تجد إلا القليل من الاستراتيجيات الواضحة التي تفرض نفسها.

لا عجب أن قليلاً من الخطط الاستراتيجية تؤدي لإيجاد المحيطات الزرقاء أو تترجم إلى فعل على الأقل. يُشل المديرون التنفيذيون بسبب هذا التشوش، وقليل من الموظفين في أسفل الهرم الوظيفي يدركون معنى كلمة استراتيجية، وتكشف النظرة الأدق أن معظم الخطط لا تحتوي استراتيجية على الإطلاق، بل بعض الحركات التكتيكية المتنوعة التي قد تكون كل واحدة منها منطقية، لكن مجموعها لا يضيف أي شيء يخدم في تحديد اتجاه واضح ، ويجعل الشركة تنفرد وحدها، ضع جانباً التخلص من المنافسة.

هل يشبه هذا الخططَ الاستراتيجية في شركتك؟

يأخذنا هذا إلى المبدأ الثاني لاستراتيجية المحيط الأزرق: ركز على الصورة الكبيرة لا على الأرقام. هذا المبدأ هو المفتاح في تخفيف مخاطر التخطيط لاستثمار كمٍّ كبير من الجهود والوقت والوصول في النهاية إلى حركات تكتيكية ضمن المحيط الأحمر.

نطور هنا مقاربةً بديلة لعملية التخطيط الاستراتيجي الحالية، لا تركز هذه المقاربة على إعداد مذكرة إنما على رسم شراع الاستراتيجية[١]. تعمل هذه المقاربة بشكل دائم على إنتاج استراتيجيات تفتح باب الإبداع لنطاق واسع من الأفراد ضمن المنظمة، وتفتح عيون الشركة على المحيط الأزرق، وهي سهلة الفهم وسهلة الإيصال للآخرين بحيث تؤدي إلى التنفيذ الفعال.

■ التركيز على الصورة الكبيرة

وجدنا خلال عملنا البحثي والاستشاري أن رسم شراع الاستراتيجية لا يعكس صورة الوضع الاستراتيجي الحالي للشركة فقط، بل يساعد الشركة أيضاً في استشفاف استراتيجيتها المستقبلية. من خلال بناء عملية التخطيط الاستراتيجي للشركة حول شراع الاستراتيجية، تركز الشركة ومدراؤها الانتباه على الصورة الكبيرة بدل الانغماس في الأرقام والكلمات الطنانة والتعثر في التفاصيل العملية[٢].

كما تظهر الفصول السابقة فإن رسم شراع الاستراتيجية يعمل على ثلاثة أشياء:

أولاً: تظهر الملامح الاستراتيجية للصناعة من خلال تصوير واضح تماماً للعوامل الحالية والمستقبلية المؤثرة في المنافسة بين اللاعبين في مجال هذه الصناعة.

---

(١) لإلقاء نظرة على التخطيط الاستراتيجي . انظر هنري مينتزبيرغ (١٩٩٤).

(٢) فكر بالفروق في مجالات حواسنا المختلفة (بيت / ثانية): التذوق (١,٠٠٠ بيت/ ثانية)، الشمّ (١٠٠,٠٠٠) ، السمع (١٠,٠٠٠)، اللمس (١,٠٠٠,٠٠٠) الرؤية (١,٠٠٠,٠٠٠). المصدر: ت. بادلي (١٩٩٠) ج. لاركين و هـ. سيمون (١٩٨٧) و ب. ليستر (٢٠٠٠) و إ.ر.توفت (١٩٨٢).

ثانياً: تظهر الملامح الاستراتيجية للمنافسين الحاليين والمستقبليين وتحدد العوامل التي يستثمرونها بشكل استراتيجي.

أخيراً: تظهر ملامح استراتيجية الشركة - أو منحنى القيمة - وتصور كيف تستثمر الشركة في عوامل المنافسة، وكيف يمكن أن تستثمرها مستقبلاً.

كما ناقشنا في الفصل الثاني فإن ملامح الاستراتيجية ذات الإمكانية الكبيرة لإيجاد المحيط الأزرق لها ثلاث ميزات مكملة: التركيز، والتفرد، والشعار المقنع. إذا لم تظهر هذه الميزات بشكل واضح في ملامح استراتيجية الشركة فإن استراتيجيتها ستكون أقرب للتشوش، وغير متميزة، وصعبة التواصل معها، وإيصالها، وقد تكون أيضاً مكلفة في تنفيذها.

■ رسم شراع استراتيجيتك

ليس رسم شراع استراتيجيتك شيئاً سهلاً البتة، وحتى تحديد العوامل المفصلية للمنافسة هو شيء بعيد تماماً عما يشبه الخط المستقيم. كما سترى لاحقاً فإن القائمة النهائية هي عادة مختلفة جداً عن المسودة الأولية.

إن تقدير مدى تقديم شركتك والشركات المنافسة لعوامل المنافسة المختلفة يحمل بداخله شيئاً من التحدي. يمتلك معظم المديرين حدساً قوياً لكيفية تماشيهم مع بُعدٍ أو بُعدين ضمن نطاق مسؤولياتهم، لكن قليلاً منهم يتمكنون من رؤية الحركية الكلية لصناعتهم. المدير المسؤول عن وجبات الطعام والترفيه في شركة خطوط جوية مثلاً سيكون على درجة عالية من الحساسية بكيفية مقارنة شركته مع غيرها بمصطلحات الترفيه. لكن هذا التركيز يجعل القياس المستمر شيئاً صعباً، فما يبدو اختلافاً

كبيراً لأحد المديرين قد لا يكون مهماً بالنسبة إلى الزبون الذي ينظر إلى العرض المتكامل.

قد يحدد بعض المديرين عوامل المنافسة تبعاً للمنفعة الداخلية، مثلاً قد يكافئ مدير تنفيذي العاملين في قسم المعلوماتية في الشركة لقدرتهم على تأمين المعلومات، كميزة يفتقدها معظم الزبائن المهتمين أكثر بالسرعة وسهولة الاستخدام.

1- الصحوة البصرية	2- الاستكشاف البصري	3- المعرض البصري للاستراتيجية	4- التواصل البصري
• قارن عملك بعمل منافسيك من خلال رسم شراع الاستراتيجية كما هو الآن. • ابحث أين تحتاج للتغيير	• انزل للميدان لاستشكاف المسارات الستة لإيجاد المحيط الأزرق. • لاحظ الفوائد المميزة للمنتجات والخدمات الشبيهة. • اكتشف أي العوامل تحتاج لاستبعادها أو إيجادها أو تغييرها	• ارسم شراع الاستراتيجية كما يجب أن يكون على أساس رؤيتك وملاحظاتك الميدانية . • اجمع التغذية الراجعة حول أشرعة الاستراتيجية المشابهة من الزبائن ، ومن زبائن المنافسين، ومن غير الزبائن. • استخدم التغذية الراجعة لبناء أفضل استراتيجية مستقبلية ممكنة.	• وزع صورة عن ملامح استراتيجيتك قبل ، وبعد على ورقة واحدة لسهولة المقارنة

شكل ٤-١

الخطوات الأربعة لتصوير الاستراتيجية

طورنا خلال السنوات العشر الماضية عملية بنيوية لرسم ومناقشة شراع الاستراتيجية الذي يدفع استراتيجية الشركة باتجاه المحيط الأزرق.

مجموعة الخدمات المالية التي ناهز عمرها ١٥٠ عاماً واعتدنا جميعاً تسميتها European Financial Group هي واحدة من الشركات التي تبنت هذه العملية لتطوير استراتيجية تنفلت بها من المنافسة. نتج عن هذه الاستراتيجية ارتفاع الربح عن سنة الأساس بنسبة ٣٠٪. تتألف العملية المبينة على المسارات الستة لإيجاد المحيط الأزرق والتي تشمل على التحضير التصوري لشحذ إبداعية الأفراد من أربع خطوات رئيسة (انظر الشكل ٤-١).

■ الخطوة الأولى: الصحوة البصرية

من الأخطاء الشائعة أن تبدأ بمناقشة التغييرات في الاستراتيجية قبل التوصل إلى توحيد الآراء في الوضع الحالي للعمل. المشكلة الأخرى هي أن المديرين التنفيذيين يعارضون غالباً الحاجة للتغيير، خاصةً عندما يكون لديهم اهتمام ثابت، أو مصالح في الحالة القائمة، أو أنهم يشعرون بأن الزمن كفيل بتبرير خياراتهم السابقة.

في الحقيقة عندما نسأل المديرين التنفيذيين عما يوقف بحثهم عن المحيطات الزرقاء وطرح فكرة التغيير فإنهم يجيبون عادة بأن الأمر يتطلب قائداً ذا عزيمة لا تلين، أو حصول أزمة كبيرة في الشركة.

وجدنا لحسن الحظ أنه عندما نطلب من المديرين التنفيذيين أن يرسموا منحنى القيمة لاستراتيجية شركاتهم فإن هذا وحده كفيلٌ بحضور فكرة الحاجة للتغيير. إن تحدي الشركات لاستراتيجيتها الحالية يخدم كنداء الاستيقاظ القوي لهذه الشركات. نذكر هنا تجربة (EFS) التي صارعت لفترة طويلة ضد الاستراتيجية السيئة من حيث تحديدها والتواصل معها. كما عانت من انقسامات عميقة، فالمديرون التنفيذيون في قمة إدارات «EFS» الإقليمية كانوا مستائين مما رأوا فيه عجرفة من المديرين الأعلى، ورأى هؤلاء أن فلسفة المديرين الأعلى منهم كانت في أساسها "العقل في المركز والحمقى في الأطراف". تسبب ذلك التعارض في زيادة صعوبة معالجة الشركة لمشاكلها الاستراتيجية، وقبل أن ترسم الشركة استراتيجية جديدة كان لا بد من التوصل إلى فهم عام لوضعها الراهن.

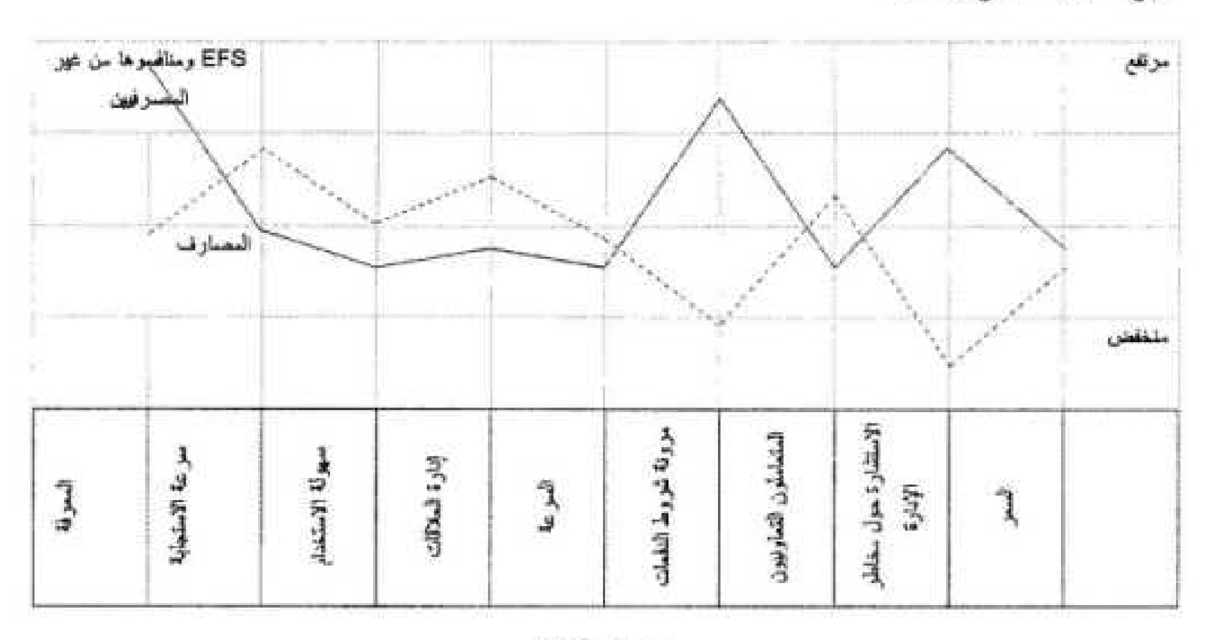
بدأت (EFS) عملية وضع الاستراتيجية بأن جمعت أكثر من عشرين من المديرين الأعلون في فروعها في أوروبة وشمال أمريكة وآسية وأسترالية وقسمتهم إلى فريقين. تولى أحد الفريقين رسم منحنى قيمة يصور ملامح الاستراتيجية الحالية للشركة في أعمال التبادل الخارجي التقليدي مقارنة مع

منافسيها. أما الفريق الآخر فكُلِّف بالمهمة نفسها لكن لأعمال التبادل الخارجي عبر شبكة الإنترنت. أعطي كل فريق تسعين دقيقة، لأنه في حال وجود استراتيجية واضحة للشركة فإن هذا الوقت كاف لرسم المنحنيات.

كانت تلك تجربةً مؤلمة، حيث نشأ نقاش ساخن بين الفريقين حول ما يمكن اعتباره عامل منافسة، وما العوامل أصلاً؟

بدا وكأن هناك عوامل مهمة كثيرة في المناطق المختلفة ولشرائح الزبائن المختلفة. مثلاً طرح الأوربيون أنه يتوجب على الشركة في مجال العمل التقليدي أن تقدم خدمات استشارية حول إدارة المخاطر، مع إدراك خطورة نفور الزبائن. لكن الأمريكيين تجاهلوا الموضوع على أنه غير ممكن، وأكدوا على قيمة السرعة وسهولة الاستخدام. وقدم عديدون أفكاراً فيها شيء من الرفاهية كانوا هم أبطالها الأساسيين.

اقترح أحد الأفراد من الفريق الثاني مثلاً أنه يمكن جذب الزبائن من خلال التعهد بتقديم تأكيدات سريعة لتحويلاتهم وهي خدمة لم يعتقد أحد غيره أنها ضرورية.



شكل ٤-٢

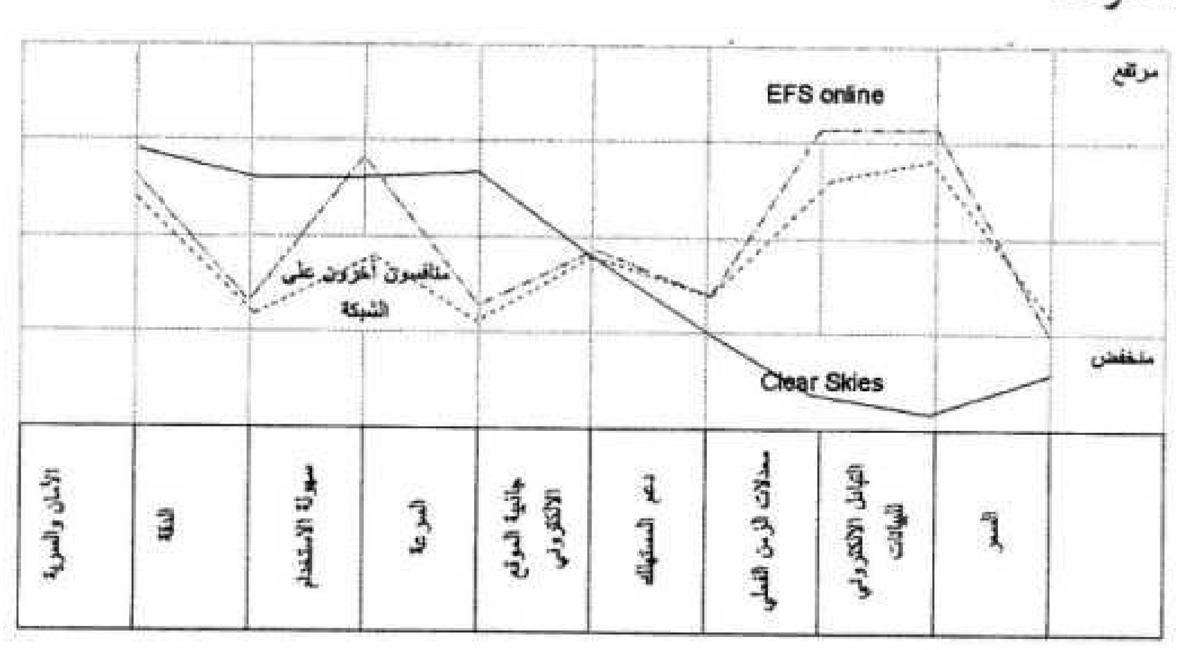
شراع استراتيجية التبادل الخارجي التقليدي خارج الشبكة

رغم هذه الصعوبات أنهى الفريقان مهامهما وعرضا صورتيهما في اجتماع عام لكل المشاركين، والنتائج التي توصلوا إليها موضحة في الشكلين ٤-٢ و ٤-٣.

أظهرت الصورتان بشكل واضح نواقص استراتيجية الشركة. أظهر منحنيا القيمة المرسومان من قبل فريق العمل التقليدي و فريق العمل على الشبكة نقصاً خطيراً في التركيز، استثمرت الشركة في عوامل عديدة متنوعة في كلا العملين. إضافة لهذا فإن منحنيي القيمة كانا مشابهين تماماً لمنحنيات القيمة لدى المنافسين.

وليس مفاجئاً أن كلا الفريقين فشل في إيجاد شعار قابل للتذكر، ويتناسب مع منحنى قيمته.

أظهرت الصورتان أيضاً تناقضاً، فالعمل على الشبكة مثلاً استثمر بشكل كبير في جعل موقع الإنترنت سهل الاستخدام - حتى أنه كسب جوائز في هذا المجال - لكن بدا واضحاً أن أحداً لم يلتفت لموضوع السرعة.



شكل ٤-٣

شراع استراتيجية التبادل الخارجي على الشبكة

موقع (EFS) كان واحداً من أكثر المواقع بطئاً في مجال العمل هذا، ويشرح هذا السبب في أن هذا الموقع لم يكن جذاباً للزبائن، ومن ثم لم يحقق المبيعات المتوقعة منه.

أتت أعنف صدمة من مقارنة استراتيجية (EFS) مع الاستراتيجيات المنافسة؟ أدركت الشركة أن أقوى منافسيها والذي سميناه (Clear Skies) امتلك استراتيجية مركزة وأصلية وسهلة في التعامل معها (بنقرة واحدة - Clear Skies) وحققت نمواً سريعاً، لتسبح بعيداً عن المحيط الأحمر.

لم يستطع المديرون التنفيذيون في (EFS) بعد مواجهتهم بدليل مباشر على عيوب الشركة أن يدافعوا عن استراتيجيتهم التي ظهرت ضعيفة، غير أصلية، وصعبة في التعامل والتواصل معها. جعل رسم شراع الاستراتيجية اتجاهَ التغييرِ أقوى مما يمكن أن يأتي به أي نقاش بلغة الأرقام. وخلق هذا رغبة قوية لدى الإدارة العليا بإعادة التفكير جدياً بالاستراتيجية الحالية للشركة.

■ الخطوة الثانية: الاستكشاف البصري

إن سماع نداء الاستيقاظ هو الخطوة الأولى فحسب. الخطوة التالية هي إرسال فريق عمل إلى الميدان، ووضع المديرين وجهاً لوجه مع ما يجب أن يشعروا به، وهو كيف يستخدم الناس أولاً يستخدمون منتجاتهم أو خدماتهم. قد تبدو هذه الخطوة واضحة، لكننا وجدنا أن المديرين غالباً ما يفتقدون لهذا الجزء في عملية صنع الاستراتيجية.

حيث يعتمدون على جمع التقارير التي يقدمها لهم آخرون (غالباً من جولة أو اثنتين في المحيط الذي يرفعون التقرير حوله).

لا ينبغي للشركة أبداً أن تفقد حدة بصرها. بكل بساطة ليس هناك بديل عن أن ترى نفسك. لايرسم الفنانون لوحاتهم عادة اعتماداً على

وصف آخرين ولا حتى من صورة للمنظر، بل يفضلون أن يروا الموضوع الذي يرسمونه بأنفسهم. وينطبق الشيء نفسه على الاستراتيجيات العظيمة.

قبل أن يصبح مايكل بلومبرغ عمدة لمدينة نيويورك سمي بالمتبصر في مجال إدارة الأعمال، لإدراكه بأن من يقومون بتأمين المعلومات المالية يحتاجون أيضاً لتقديم أدوات تحليلية ليساعدوا المستخدمين على الاستفادة من البيانات وفهمها. لكنه أيضاً أول من يخبرك أن الفكرة لا بد أنها كانت واضحة لأي شخص سبق له أن شاهد التجار وهم يستخدمون الورقة والقلم والآلة الحاسبة لكتابة تغيرات الأسعار وحساب القيمة المعادلة للسوق قبل اتخاذ قرارات الشراء والبيع، وهو عمل يكلف وقتاً ومالاً والكثير من الأخطاء.

إن الرؤية الاستراتيجية العظيمة كهذه ليست نتيجة العبقرية بقدر ما هي نتيجة النزول إلى الميدان وتحدي حدود المنافسة[١]. في حال بلومبرغ فإن رؤيته أتت من تغيير تركيز الصناعة من مشتري التقنيات الذكية إلى مستخدميها وهم التجار والمضاربون. سمح له هذا التغيير برؤية ما كان مخفياً بالنسبة إلى الآخرين[٢].

من الواضح أن أول منفذ تسعى إليه يجب أن يكون الزبائن، لكن عليك ألا تتوقف هنا بل عليك أن تسعى وراء غير الزبائن أيضاً[٣]، وعندما لا يكون الزبون هو المستخدم نفسه فعليك أن توسع مراقبتك لتشمل المستخدمين كما فعل بلومبرغ. لا تكتف بالحديث مع هؤلاء الناس، بل عليك مراقبتهم خلال عملهم. إن تحديد نظام المنتجات

---

(١) للمزيد حول التعلم التجريبي. انظر ل. بورزاك (١٩٨١) و د.أ.كولب (١٩٨٣).

(٢) للمزيد حول كيفية تطبيق شركة (Bloomberg) للمسار السادس في إيجاد المحيط الأزرق، والانعتاق من المنافسة. انظر الفصل الثالث.

(٣) للمزيد حول غير الزبائن . انظر الفصل الخامس.

والخدمات المكملة التي تُستهلك بالتوازي مع منتجاتك وخدماتك قد يعطيك رؤية لمجموعة من الفرص المتاحة.

مثلاً الأهل الذين يذهبون لحضور فيلم سينما سيضطرون لطلب جليسة أطفال خلال فترة غيابهم. كما فعل مشغل دار السينما الأوربي (Kinepolis) الذي اكتشف أن إضافة خدمة رعاية الأطفال وتخصيص قسم من دار السينما لهذه الخدمة ساعد في ملء صالات السينما في أوربة بالمشاهدين. عليك أخيراً أن تنظر إلى الطرق البديلة التي قد يجدها الزبائن لإرضاء الحاجات التي يلبيها منتجك أو خدمتك. مثلاً قيادة السيارة بديل عن الطيران. عليك إذن أن تتفحص ميزاتها ومواصفاتها الخاصة.

أرسلت شركة (EFS) مديريها إلى الميدان لأربعة أسابيع لاستكشاف المسارات الستة لإيجاد المحيط الأزرق[١].

طُلب من كل مدير خلال هذه العملية أن يقابل عشرة أشخاص من ذوي العلاقة بقسم التبادل الخارجي ويراقبهم، بمن فيهم الزبائن الذين خسرتهم الشركة، والزبائن الجدد وزبائن منافسي (EFS) وزبائن الصناعات الشبيهة. امتد المديرون أيضاً إلى خارج الحدود التقليدية للصناعة إلى شركات لم تستخدم بعد خدمات قسم التبادل التجاري الخارجي لكنها قد تستخدمها مستقبلاً، مثل الشركات التي تقوم على الإنترنت والتي تصل إلى العالم ككل مثل (Amazon.com).

قابَل المديرون المستخدمين النهائيين لخدمات قسم التبادل الخارجي وهي أقسام الحسابات والمالية في الشركات. و نظروا أخيراً إلى المنتجات والخدمات المساعدة التي يستخدمها زبائنهم، وخصوصاً الإدارة المالية وإدارة وضع الأسعار.

---

(١) لمناقشة أوسع حول إطار عمل المسار السادس المطبق هنا. انظر الفصل الثالث.

أكد البحث الميداني العديد من الاستنتاجات التي توصل إليها المديرون في الخطوة الأولى من عملية وضع الاستراتيجية. مثلاً مديرو العلاقات المحاسبية، الذين اتفق الجميع تقريباً على أنهم مفتاح النجاح والذين كانوا مصدر فخر واعتزاز (EFS) بنفسها، أظهر البحث الميداني أن هؤلاء هم "عقب أخيل"[(١)] في الشركة. حيث ظهر أن الزبائن يكرهون إضاعة الوقت في التعامل مع مديري العلاقات هؤلاء، وبالنسبة إلى المشترين فإن هؤلاء كانوا بمثابة حماة العلاقات نظراً لأن (EFS) فشلت في الإيفاء بوعودها.

ما أثار الدهشة هو أن العامل الذي قدره الزبائن عالياً هو السرعة في تأكيد عمليات التحويل، وهو شيء لم يؤكد على أهميته إلا مدير واحد. رأى مديرو (EFS) أن موظف قسم حسابات الزبائن يمضي وقتاً طويلاً في إجراء اتصالات هاتفية ليتأكد من أن الدفعات تمت وليتأكد من موعد استلامها، واستقبل الزبائن عدداً كبير من الاتصالات حول نفس الموضوع، وتضاعف الوقت الضائع في إنجاز هذه المعاملات بسبب ضرورة إجراء مكالمات إضافية مع مصدر القطع الأجنبي سواء كان (EFS) أو أحد منافسيها.

أرسلنا فرق (EFS) بعد ذلك إلى لوح الرسم ثانية لكن هذه المرة توجب عليهم تقديم استراتيجية جديدة. طُلب من كل فريق أن يرسم منحنيات جديدة للقيمة باستخدام إطار العمل ذي المسارات الستة المشروح في الفصل الثالث، على أن يصور كلُّ منحنى قيمةٍ جديد استراتيجيةً تُمكّنُ الشركة من الوقوف ثانية في السوق. طلبنا ستة منحنيات من كل فريق على أمل أن ندفع المديرين إلى تقديم عروض مبتكرة وكسر حدود تفكيرهم التقليدي.

---

(١) البطل الأسطوري أخيل أعظم أبطال طروادة كانت نقطة ضعفه في عقب قدمه.

أوجِب على كل فريق أيضاً أن يضع شعاراً مقنعاً لكل استراتيجية متصورة بحيث يلخص مضمون هذه الاستراتيجية ويخاطب المستهلك مباشرة. جاء بين المقترحات شعار مثل: "دع الأمر لنا"، و "اجعلني أكثر ذكاءً"، و "تحويلات موثوقة"، تطور حس عالٍ بالمنافسة بين الفريقين، مما أضفى بعض المرح على جو العملية، وشحنها بالطاقة، ودفع الفريقين للخروج باستراتيجية محيط أزرق.

■ الخطوة الثالثة: معرض الاستراتيجية البصرية

بعد أسبوعين من الرسم وإعادة الرسم، عرض الفريقان أشرعة استراتيجيتهما فيما سميناه معرض الاستراتيجية المصورة. شمل الحضور مديرين تنفيذيين من المستوى الأعلى، لكنه تألف في معظمه من ممثلي الزبائن الخارجيين لشركة (EFS) وهم الشرائح التي التقى بها المديرون خلال رحلاتهم الميدانية بمن فيهم الزبائن وغير الزبائن وزبائن المنافسين، وبعض أكثر زبائن (EFS) تطلباً.

عرض الفريقان خلال ساعتين المنحنيات الاثنتي عشرة، ستة لمجموعة الشبكة وستة للمجموعة التقليدية. أعطِي كل فريق أقل من عشر دقائق للتكلم عن كل واحد من هذه المنحنيات، وذلك على أساس أن أي فكرة تستغرق أكثر من عشر دقائق في شرحها هي غالباً معقدة أكثر من اللازم ولا يمكن أن تكون نافعة، وعلقت الصور على الجدران بحيث يراها الحضور بسهولة.

بعد الانتهاء من عرض الاستراتيجيات كلها أعطي كل قاضٍ (وكل فرد في الحضور كان قاضياً) خمس بطاقات لاصقة لكتابة الملاحظات ووضعها حيث يرغب، حيث يمكنه وضعها كلها على استراتيجية واحدة إذا وجدها تستدعي ذلك. الشفافية والفورية في هذه المقاربة حررها من

الدبلوماسية التي تبدو وكأنها مرض مستوطن في عملية التخطيط الاستراتيجي.

اضطر المديرون للاعتماد على أصالة منحنياتهم ووضوحها. بدأ أحد المديرين شرح استراتيجيته مثلاً بجملة: "لقد توصلنا إلى استراتيجية بارعة بحيث إنها لن تجعل منكم زبائن لنا، بل معجبين".

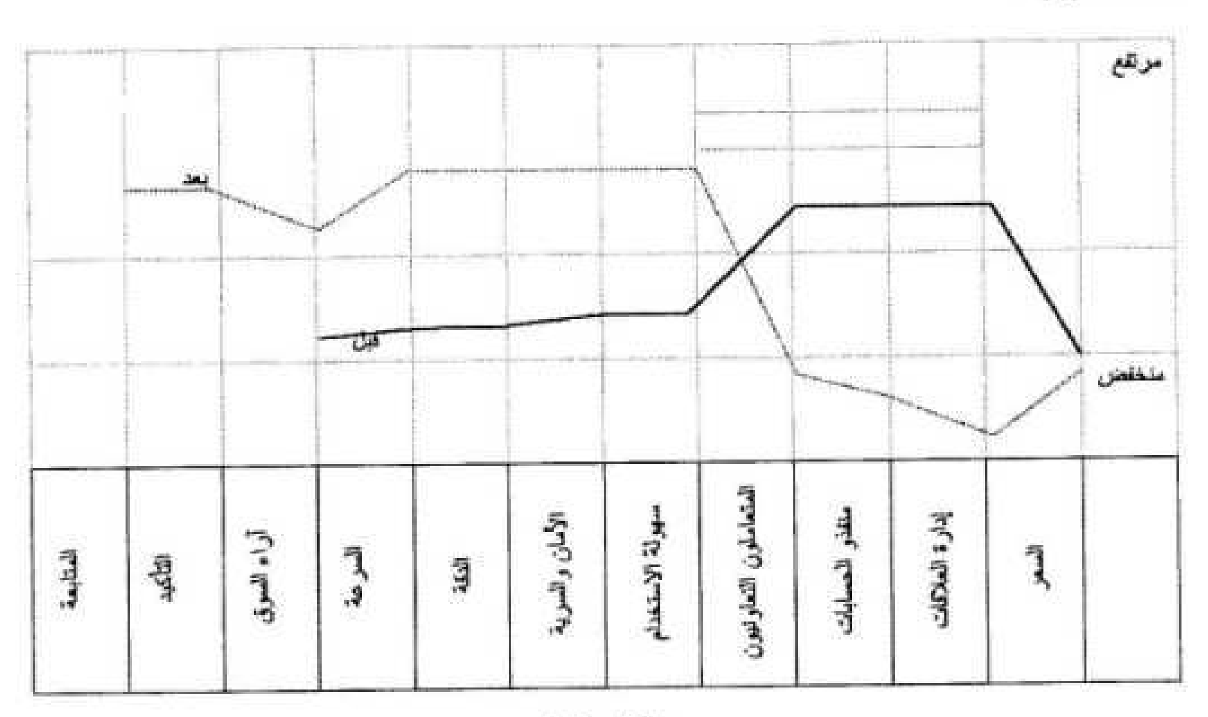
بعد وضع بطاقات الملاحظات، طلب من القضاة أن يشرحوا ملاحظاتهم، مضيفين بذلك مستوى آخر من التغذية الراجعة إلى عملية صنع الاستراتيجية، كما طلب من القضاة أن يفسروا سبب عدم تصويتهم لمنحنيات القيمة الأخرى.

أدرك الفريقان بعد أن جمعا ما أعجب القضاة وما لم يعجبهم أن ثلث العوامل التي اعتقدوا أنها عوامل أساسية في المنافسة كانت في الحقيقة أشياء هامشية بالنسبة إلى الزبائن، والثلث الآخر انقسم قسمين، قسم من العوامل التي لم توضَّح بشكل جيد، وقسم من العوامل التي أهملت في طور الصحوة البصرية. بدا واضحاً أن المديرين التنفيذيين بحاجة إلى إعادة تقدير بعض الاقتراحات التي اعتُمدت لفترة طويلة كفصل الشركة بين العمل التقليدي والعمل عبر الشبكة.

علِم الفريقان أيضاً أن المشترين من كل الأسواق يشتركون في مجموعة أساسية من الحاجات ويتوقعون خدمات متشابهة، فإذا لبيت هذه الحاجات العامة فإن الزبائن سيتجاوزون الأشياء الأخرى دون الكثير من التفكير. أصبحت الفروقات الإقليمية معنوية عند حصول مشكلة في الأساسيات، وشكَّل هذا معلومة جديدة للعديد من الأفراد الذين ادعوا أن أقاليمهم متميزة.

بعد معرض الاستراتيجية أصبح الفريقان قادرين على إتمام مهمتهما، وأصبحا قادرين على رسم منحنى قيمة أقرب لحقيقة ملامح الاستراتيجية الحالية من كل ما رسموه سابقاً.

ويعود جزء من هذا إلى أن الصورة الجديدة تجاهلت التمييز الخادع الذي أقامته الشركة بين عملها التقليدي وعملها عبر الشبكة. الأهم من هذا أن المديرين انتقلوا إلى موقع يمكنهم من رسم استراتيجية مستقبلية متميزة وتخاطب حاجة حقيقية في السوق وإن كانت مخفية. يشير الشكل ٤-٤ إلى الفروق الواضحة بين الاستراتيجية الحالية للشركة والاستراتيجية المستقبلية.



شكل ٤-٤

شراع استراتيجية EFS قبل وبعد

كما يظهر الشكل فإن استراتيجية (EFS) المستقبلية استبعدت إدارة العلاقات، وخفضت الاستثمار في المحاسبين التنفيذيين الذين كلفوا من هذه اللحظة بالحسابات الممتازة فقط. خفضت هذه التحركات بشكل كبير من تكاليف (EFS) لأن مديري العلاقات والمحاسبين شكلوا العنصر الأكثر كلفةً في عملها. شددت الاستراتيجية المستقبلية للشركة على سهولة الاستخدام، وإجراءات الأمان والدقة والسرعة، وهذه عواملُ يمكن تحقيقها من خلال أتمتة العمل، مما يسمح للزبائن بإدخال البيانات مباشرة بدلاً من إرسال فاكس إلى الشركة.

يحرر هذا الإجراء أيضاً جزءاً من وقت المتعاملين التعاونيين مع المنظمة إذ يضيع جزء كبير من وقتهم في الأعمال الورقية وتصحيح الأخطاء. سيغدو المتعاملون الآن قادرين على تقديم تفسيرات أغنى لحالة السوق وهو عامل نجاح أساسي. ستقوم (EFS) كذلك بإرسال تأكيدات التحويل آلياً عبر الإنترنت ولكل الزبائن، كما أنها ستعرض خدمة تعقب الدفعات كما تفعل (FedEx و UPS) بالنسبة إلى الطرود.

لم تقدم صناعة التبادل الخارجي أياً من هذه الخدمات من قبل. يلخص الشكل ٤-٥ فعاليات (EFS) الأربع لتحقيق ابتكار القيمة وهي حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق.

استبعاد	رفع
إدارة العلاقات العامة	سهولة الاستخدام الأمان الدقة السرعة آراء السوق
تخفيض منفذي الحسابات المعاملين التعاونيين	**إيجاد** التأكيد المتابعة

الشكل ٤-٥

حالة EFS : شبكة الاستبعاد والتخفيض والرفع والإيجاد

أظهر منحنى القيمة الجديد معايير الاستراتيجية الناجحة، وأظهر كذلك تركيزاً أكبر من الاستراتيجية السابقة، وأبدى التزاماً أكبر بالاستثمارات التي تقوم بها الشركة. كما أنه اتخذ موقعاً متفرداً عن المنحنيات الشائعة لهذه الصناعة واتخذ لنفسه شعاراً مقنعاً "الـ (FedEx) للتبادل الخارجي المشترك، سهل، موثوق، سريع، ويمكن تعقبه" ومن خلال دمج فرع العمل التقليدي والفرع العامل عبر الشبكة في عرض

واحد مقنع خففت (EFS) كثيراً من التعقيدات العملياتية لنموذج عملها مما جعل استمرارية التنفيذ أسهل بكثير.

■ الخطوة الرابعة: التواصل البصري

الخطوة الأخيرة بعد وضع الاستراتيجية المستقبلية هو إيصالها بطريقة سهلة الفهم من قبل أي موظف. وزعت (EFS) صورة من صفحة واحدة تظهر مخطط استراتيجيتها السابقة والجديدة بحيث يرى كل موظف أين تقف الشركة، وأين عليها أن تركز جهودها لتخلق لنفسها مستقبلاً ثابتاً. عقد المديرون التنفيذيون الذين شاركوا في تطوير الاستراتيجية القديمة اجتماعات مع مرؤوسيهم المباشرين لشرح الصورة لهم، شارحين لهم ما تم استبعاده وتخفيضه ورفعه وإيجاده سعياً وراء المحيط الأزرق.

شعر الموظفون بالاندفاع أمام وضوح خطة اللعب الجديدة، وقام بعضهم بتعليق الصورة في حجراتهم لتذكرهم بالأولويات الجديدة للشركة وبالفجوة الواجب ردمها.

أصبحت الصورة الجديدة نقطة مرجعية لكل القرارات الاستثمارية. لم يعطَ أمر المباشرة بالتنفيذ إلا للأفكار التي يمكن أن تساعد (EFS) على التحرك من منحنى القيمة القديم إلى المنحنى الجديد، فمثلاً عندما طلبت المكاتب الإقليمية من قسم تقنيات الحاسب أن يضيف ارتباطات جديدة لموقع الشبكة - وهو شيء كانت تمت الموافقة عليه دون تردد في الماضي- فإن قسم تقنيات الحاسب أصبح يسأل الآن عن المساهمة التي تقدمها هذه الروابط الجديدة في انتقال الشركة إلى الوضع الجديد. فإذا لم تستطع المكاتب الإقليمية تقديم تفسير، فالطلب سيرفض بالتأكيد، ووجهة النظر في هذا هي السعي لأن يكون الموقع واضحاً سهلاً في التعامل معه، وعدم تعقيده دون سبب مقبول.

وعلى نحو مماثل لهذا فعندما يتقدم قسم الحاسب بطلب شراء نظام برمجيات بملايين الدولارات فلا بد أن يلبي النظام المطلوب الاحتياجات الاستراتيجية لمنحنى القيمة الجديد، ويعتبر هذا بمثابة المقياس الرئيس للحكم على الطلب.

■ تصوير الاستراتيجية على مستوى المنظمة

يمكن لتصوير الاستراتيجية أن يخدم بشكل هام في الحوار بين وحدات العمل المختلفة ومركز التنسيق في المنظمة لنقل الشركة من المحيط الأحمر إلى محيط أزرق. عندما تعرض وحدات العمل الأشرعة الموجهة لاستراتيجيتها بعضها لبعض فإنها تعمق الفهم المتبادل لعمل الآخر في مجال تنسيق السندات والأوراق التجارية. وأكثر من هذا فالعملية تعزز تبادل أفضل الممارسات الاستراتيجية بين وحدات العمل.

■ استخدام شراع الاستراتيجية

لرؤية كيفية عمل هذا المبدأ لنأخذ مثلاً شركة (Samsung Electronics) الكورية، وكيف استخدمت أشرعة الاستراتيجية في مؤتمرها العام سنة ٢٠٠٠، والذي حضره أكثر من سبعين مديراً من أعلى مستوى، بمن فيهم المدير التنفيذي للشركة. عرض رؤساء وحدات العمل أشرعتهم وخطط تطبيقها للمديرين الحاضرين ولبعضهم. اشتد النقاش وطرح بعض رؤساء وحدات العمل أن حرية الوحدات في صياغة الاستراتيجية المستقبلية مقيدة بدرجة المنافسة التي يواجهونها.

شعر ذوو الأداء الضعيف بأن خياراتهم محدودة، وألا مجال أمامهم سوى أن يسيروا بالتوازي مع ما يقدمه منافسوهم.

أثبتت تلك الفرضية خطأها عندما عرضت واحدة من أسرع وحدات العمل نمواً -وحدة الهواتف النقالة - شراع استراتيجيتها، لم تتميز هذه الوحدة بمنحنى قيمة متفرد فقط لكنها كانت تعمل في مواجهة منافسة شديدة.

أعطت (Samsung) لاستخدام شراع الاستراتيجية في اتخاذ القرارات في أعمالها المفصلية بُعداً أكاديمياً من خلال تأسيسها لمركز ابتكار القيمة (VIP) في عام ١٩٩٨، حيث يحضر أعضاء فرق عمل من مختلف الوظائف إلى هذا المركز لمناقشة مشاريعهم الاستراتيجية، وتركز هذه المناقشات بشكل رئيسي على أشرعة الاستراتيجية.

يقوم هذا المركز بالاعتماد على المعارف التي جمعها بمساعدة وحدات العمل في اتخاذ القرارات المتعلقة بعروضهم التي يقدمونها سواء كانت منتجات أو خدمات. أنجز المركز في عام ٢٠٠٣ أكثر من ثمانين مشروعاً استراتيجياً، وافتتح أكثر من عشرة فروع ليلبي الطلب المتزايد من وحدات العمل. مثلاً وحدة العمل التي تنتج شاشات العرض بقياس ٤٠ بوصة (LCD-TV) الرائدة في العالم والتي بدأت عملها عام ٢٠٠٢ هي نتيجة لجهود فريق عمل كرّس أربعة أشهر للخروج بهذا المشروع، وكذلك هو الهاتف النقال (SGH T100) الذي بيع منه أكثر من عشر ملايين جهاز منذ عام ١٩٩٩. أسست (Samsung) للمؤتمر السنوي لابتكار القيمة والذي يحضره كل المديرين التنفيذيين من أعلى مستويات الإدارة في الشركة. يتم في هذا المؤتمر استعراض أكثر مشاريع (Samsung) خلقاً للقيمة من خلال عروض تقديمية ومعارض، وتعطى الجوائز للأفضل.

هذه إحدى الطرق التي تستخدمها (Samsung) للتأسيس لنظام لغة موحدة لديها، وتثبيت ثقافة تشاركية، ونظم استراتيجية تقود عمل المنظمة ككل للانتقال بها من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق.

هل يفتقد رؤساء عملك لفهم الأعمال المالية الأخرى في منظمتك؟
هل تفتقر شركتك للتواصل بين وحدات العمل فيها مع أفضل الممارسات الاستراتيجية التي تتم في الشركة؟

هل تسارع وحدات العمل ذات أداء العمل المنخفض إلى إلقاء اللوم في أدائها على الحالة التنافسية؟

إذا أجيب على أي من هذه الأسئلة بنعم فاعمل على رسم شراع الاستراتيجية لوحدة عملك ومشاركته مع الآخرين.

■ استخدام خريطة "الرائد- الرحالة - المستوطن"

يمكن لتصوير الاستراتيجية أن يساعد المديرون المسؤولين على التنبؤ بالاستراتيجية والتخطيط للنمو المستقبلي للشركة ومنفعتها. كل الشركات التي أوجدت محيطات زرقاءَ في دراستنا هذه كانت شركاتٍ رائدة في مجال صناعتها. ليس بالضرورة أن تكون قد طوّرت تقنيات جديدة، لكنها دفعت بالقيمة التي تقدمها للزبائن إلى جبهات جديدة. يمكن الاستفادة من مثال الرائد وتوسيعه بحيث يقدم أسلوباً مفيداً للحديث عن إمكانات النمو للأعمال الحالية المستقبلية.

رواد الشركة هي الأعمال التي تقدم قيمةً غير مسبوقة، وهذه هي استراتيجياتك نحو المحيط الأزرق، وهي أقوى مصادر النمو المنفعي. تتميز هذه الأعمال بالانسياق وراء الزبائن ، وتتمتع بشعبية عالية بينهم، وتنفرد منحنيات القيمة الخاصة بها عن منحنيات منافسيها في شراع الاستراتيجية.

في الجانب الآخر هناك الأعمال المستوطنة، والتي تتشابه منحنيات القيمة الخاصة بها مع الشكل الأساسي للصناعة. هذه الأعمال المستوطنة

هي من النمط التنافسي "أنا - أيضاً" لا يساهم المستوطنون كثيراً في النمو المستقبلي للشركة، بل يبقون قابعين في المحيط الأحمر.

تقع القدرة الكامنة للرحّالة في مكان ما بينهما. مثل هذه الأعمال تمدد منحنى الصناعة بإعطاء الزبائن الأكثر مقابل الأقل، لكنها لا تغير الشكل الأساسي للمنحنى. تقدم هذه الأعمال قيمةً معروفة، لكنها لا بابتكار القيمة. تقع استراتيجيات هذه الأعمال على الهامش بين المحيط الأحمر والمحيط الأزرق.

من التمارين المفيدة لفريق إدارة منظمةٍ يسعى للنمو المنفعي أن يرسم للتبادل التجاري الحالي والمستقبلي للشركة ويضعه في خريطة الرائد - الرحالة - المستوطن(PMS).

بهدف التمرين سنسمي الأعمال المستوطنة بأعمال "أنا-أيضاً"، والرحالة هي الأعمال التي تقدم الأفضل في السوق، والرواد هم الوحيدون الذين يتميزون بشعبية عالية بين الزبائن.

إذا كانت التجارة الحالية والعروض المخطط لها كلاهما من الأنواع المستوطنة، فإن الشركة ستظهر مسار نمو بطيء، والشركة محتجزة تماماً في المحيط الأحمر، وتحتاج إلى دفعةٍ لابتكار القيمة.

رغم أن الشركة قد تكون رابحة اليوم، مع استمرار الجناح المستوطن فيها بكسب المال، إلا أنها واقعة في شرك السباق التنافسي والمحاكاة والمنافسة الشديدة في الأسعار.

إذا كانت العروض الحالية والمخططة تتألف من النوع الرحّال فسيتم توقع منفعة معقولة لكن الشركة لا تستثمر قدرتها الكامنة على النمو، وتخاطر بأن يتم تهميشها من قبل شركة أخرى بابتكار القيمة. وجدنا في تجربتنا أنه كلما زادت نسبة المستوطنين في شركات صناعة ما زادت

فرصة شركةٍ منها في ابتكار القيمة وإيجاد محيط أزرق في مساحة سوق جديدة.

هذا التمرين مفيد على وجه الخصوص للمديرين الذين يتطلعون إلى ما وراء الحدود الحالية للأداء. الربح والمنفعية وحصة السوق ورضا الزبائن كلها مقاييس لوضع الشركة الحالي.

بعكس ما يقترحه التفكير الاستراتيجي التقليدي فهذه المقاييس عاجزة عن تحديد طريق المستقبل، فالتغيرات في المحيط العام سريعة جداً. وحصة السوق اليوم هي انعكاس لحسن الأداء في الماضي. فكر بالانقلاب الاستراتيجي وتغيير حصة السوق الذي حدث عندما دخلت (CNN) السوق الإخبارية في الولايات المتحدة، لقد تدمرت حصة السوق القوية التي كونتها كل من (ABC) و (CBS) و (NBS) على مدى تاريخها في هذه الصناعة.

على المدراء التنفيذيين استخدام القيمة والابتكار كمعايير مهمة للإدارة التجارية لأعمالهم. عليهم استخدام الابتكار لأنه من دون الابتكار تعلق الشركات في سلسلة التطوير الهادف للّحاق بالمنافسة، وعليها استخدام القيمة لأن الأفكار المبتكرة لن تكون مجدية إلا إذا ارتبطت بما يمكن أن يدفع الزبائن ثمنه.

من الواضح أن ما يجب على المديرين التنفيذيين الأعلى مستوىً فِعْله هو تحويل الاتزان المستقبلي لتعاملاتهم التجارية باتجاه الرواد. ذلك هو مسار النمو المنفعي. تُصوِّر خريطة الرائد - الرحالة - المستوطن في الشكل ٤-٦ هذا المسار، وتظهر طريقة توزع الأعمال التجارية لشركة ما، حيث يعبّر عن جاذبية تجارتها الحالية في اثني عشر عملاً تديرها باثنتي عشرة نقطة، وتغيرها من أرجحية المستوطنين إلى توازن أقوى للرحالة والرواد.

	اليوم	غداً
الرواد	●	● ● ●
المهاجرون	● ● ●	● ● ● ● ●
المستوطنون	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●

الشكل٤-٦

اختبار إمكانية النمو لمجال العمل في الأوراق المالية

يجب على المديرين وخلال تحويلهم لأعمالهم باتجاه الريادة أن يكونوا على إطلاع تام بأنه ورغم أن المستوطنين يملكون قدرة كامنة على تنمية الأرباح، فإنهم غالباً مولدو السيولة اليوم.

من جهة أخرى يملك الرواد أكبر قدرةٍ كامنةٍ على النمو، لكنهم يستهلكون السيولة خلال نموهم وتوسعهم. من الواضح هنا أن هدف هؤلاء المديرين يجب أن يكون إدارة تجارتهم بحيث يحققون التوازن الحكيم والدائم بين النمو المنفعي وتدفق السيولة.

■ التغلب على قصور التخطيط الاستراتيجي

يعبر المديرون عادة عن سخطهم العلني أو الضمني على عملية التخطيط الاستراتيجي الحالية، وهي لبّ النشاط الاستراتيجي. فبالنسبة إليهم يجب أن يكون التخطيط الاستراتيجي أقرب إلى جمع الحكمة البنّاءة بدلاً من التخطيط من القمة إلى القاعدة أو بالعكس.

ويعتقدون أنه لا بد من المزيد من الحوار بدل الانقياد للوثائق والأرقام، وأنه يجب أن يدور حول بناء الصورة الكبيرة بدل تمارين

الأرقام والحسابات، يجب أن يكون هذا العمل مكوناً إبداعياً بدل كونه تحليلياً خالصاً، وأن يكون دافعاً، محفزاً لإرادة الالتزام لا منقاداً لعقلية الصفقة التجارية والالتزام الناتج عن مفاوضات طويلة.

رغم هذه الشهية القوية المفتوحة للآخر فإن العمل على بناء بديل عن التخطيط الاستراتيجي قابل للتطبيق مازال قاصراً، وهو الأساس في مهام الإدارة في منطق كل شركة تقريباً في العالم، ولا يكفي أن تخصص له عدة أشهر في السنة من العمل المتعب حتى الانتهاء من هذا (التمرين).

إن عدم بناء العملية حول صورة ما، هو ما يثير سخط كثير من المديرين على عملية التخطيط الاستراتيجي، فهو سيثمر نتائج أفضل بكثير لو تمّ، كما قال أرسطو: "لا تفكر الروح أبداً دون صورة".

رسم شراع الاستراتيجية وخريطة الرائد - الرحالة - المستوطن ليس الجزء الوحيد طبعاً من عملية التخطيط الاستراتيجي. فلابد في مرحلة ما من مناقشة الأرقام والوثائق. لكننا نعتقد أن التفاصيل ستأخذ مكانها بشكل أفضل وأسهل إذا بدأ المدراء من الصورة الكبيرة لكيفية الانفلات من المنافسة. تعمل أساليب تصوير الاستراتيجية المعروضة في هذا الكتاب على إعادة الاستراتيجية إلى عملية التخطيط الاستراتيجي، وتزيد من فرص إيجاد المحيط الأزرق.

كيف تزيد المحيط الأزرق إلى حجمه الأقصى؟ يتناول الفصل التالي هذا السؤال بالتحديد.

الفصل الخامس

امتدّ إلى أبعدَ من الطلب الحالي

ليس هناك شركة ترغب بالخروج من المحيط الأحمر لكي تجد نفسها في بركة وحل. السؤال هو كيف تزيد حجم المحيط الأزرق الذي توجده؟ يأخذنا هذا السؤال إلى المبدأ الثالث لاستراتيجية المحيط الأزرق: (امتد إلى أبعد من الطلب الحالي).

يعتبر هذا المبدأ مكوناً أساسياً لتحقيق ابتكار القيمة.

تخفف هذه المقاربة من كفة المخاطرة المرتبطة بإيجاد سوق جديدة من خلال تجميعها لأكبر حجم من الطلب على العرض الجديد.

لتحقيق هذا يتوجب على الشركات أن تتحدى ممارستين استراتيجيتين تقليديتين. الأولى هي التركيز على الزبائن الحاليين، والأخرى هي النزعة إلى تقسيم السوق إلى شرائح أكثر دقة وتفصيلاً للتكيف مع الاختلافات الدقيقة بين الزبائن في السوق. تجاهد الشركات سعياً لزيادة حصتها من السوق، وتكافح للإبقاء على زبائنها الحاليين وزيادتهم. يقود هذا في الغالب إلى تقسيم السوق إلى شرائح أكثر تفصيلاً، كما يقود إلى تكييف

أكبر للعروض لتلبية تفضيلات الزبائن بشكل أفضل، وكلما زادت حدة المنافسة زادت بالمتوسط شدة تخصيص العروض المقدمة، وخلال تنافس الشركات لملاقاة تفضيلات الزبون ومن خلال التقسيم الدقيق للسوق تخاطر هذه الشركات بخلقها لسوقٍ مستهدفة ضيقة جداً.

تحتاج الشركات إذا أرادت زيادة حجم محيطها الأزرق أن تأخذ مساراً معاكساً. فبدلاً من التركيز على الزبائن، عليها أن تنظر إلى غير الزبائن، وبدلاً من التركيز على الفروق بين الزبائن عليها أن تبني عملها على القواسم المشتركة القوية في القيمة بالنسبة إلى المستهلكين. يسمح هذا الأمر للشركات بالامتداد لأبعد من الطلب الحالي لفتح المجال أمام كتلة جديدة من الزبائن لم تكن موجودةً من قبل.

يمكن أن نأخذ مثل (Callaway Golf) التي جمعت طلباً جديداً لعرضها من خلال توجيه نظرها إلى غير المستهلكين. في الوقت الذي صارعت فيه صناعة الغولف الأمريكية لكسب حصة أكبر من الزبائن الحاليين فإن (Callaway Golf) أوجدت محيطاً أزرق من الطلب الجديد عندما تساءلت عن سبب عدم اعتبار الغولف رياضةً من قبل الرياضيين وبقية الناس في الأندية المختلفة في البلد. وجدت الشركة من خلال نظرها في سبب خجل الناس من ممارسة لعبة الغولف أن السبب الشائع بين كتلة كبيرة من غير الزبائن هو اعتقادهم بأن ضرب كرة الغولف أمر صعب جداً، وصغر حجم رأس مضرب الغولف يتطلب تنسيقاً كبيراً بين العين واليد، ويتطلب وقتاً لإجادته، وبالنتيجة لم يبق شيء من المرح بالنسبة إلى المبتدئين.

أعطى هذا الفهم رؤيةً لكيفية جمع طلب جديد على عرضها، وجاءت الإجابة في مضرب الغولف (Big Bretha) وهو مضرب برأس كبير، صُنع خصيصاً لضرب الكرة بسهولة أكبر. لم يكتف هذا المضرب بتحويل غير الزبائن إلى زبائن فحسب، بل إنه أسعد لاعبي الغولف وحقق أعلى نسب المبيعات.

توضح أنه ،وباستثناء المحترفين في اللعبة، فإن الزبائن الموجودين أصلاً مستاؤون أيضاً من صعوبة التقدم في مستوى لعبهم، واحتياج الأمر لوقت طويل من الممارسة، فخفف هذا المضرب الجديد هذه الصعوبة أيضاً.

ما يثير الاهتمام، هو أنه رغم قبول الزبائن الحاليين ضمنياً بصعوبة اللعبة على عكس غير الزبائن، ورغم أن هؤلاء لم يحبوا ذلك إنما اعتبروا أن هذه هي حال اللعبة، لكن بدلاً من إبداء عدم رضاهم عن صانعي مضارب الغولف، قبلوا مسؤولية تحسين مستوى لعبهم.

استطاعت (Callaway Golf) من خلال دراستها لغير الزبائن وتركيزها على القواسم المشتركة الرئيسة - وليس الفروقات - أن تجمع طلباً جديداً وتقدم قفزة في القيمة للزبائن وغير الزبائن.

أين يقع محور اهتمامك؟ أن تحظى بحصة أكبر من الزبائن الحاليين أم أن تحول غير الزبائن إلى حجم طلب جديد؟

هل تبحث عن القواسم المشتركة فيما يقيّمه المستهلكون غالباً؟ أو تجاهد للالتقاء مع اختلافات الزبائن بعضهم عن بعض فيما يفضلونه، وتقسم السوق إلى شرائح أدقّ؟

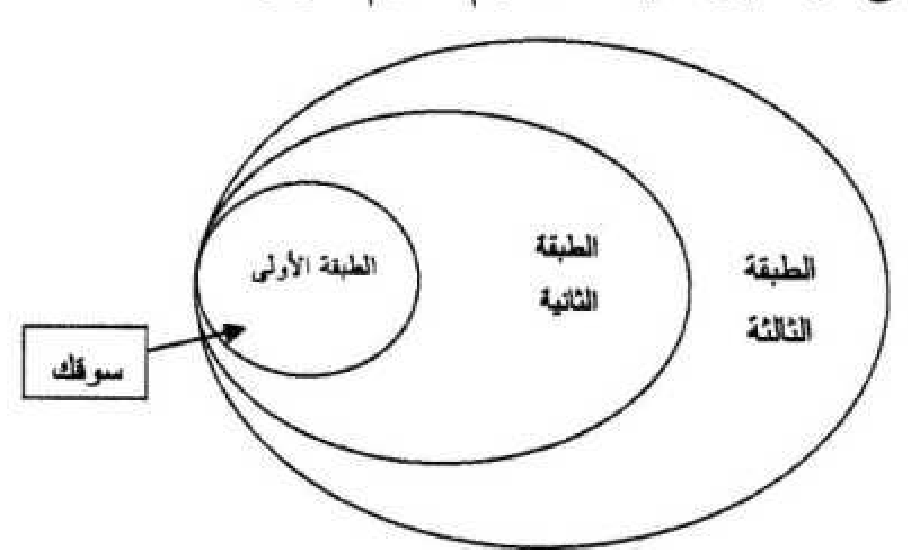
لكي تمتد إلى أبعد من الطلب الحالي فكِّرْ بغير الزبائن قبل الزبائن، بالتشابه قبل الاختلاف، وبالتجميع قبل أن تلاحق التقسيم.

■ الطبقات الثلاث لغير الزبائن

رغم أن عالم غير الزبائن يوفر فرصاً كبيرة لإيجاد المحيط الأزرق، إلا أن قليلاً من الشركات تملك الرؤية الذكية لماهيّة غير الزبائن وكيفية الدخول إلى عالمهم. لتحويل هذا الكم الهائل من الطلب الكامن إلى طلب حقيقي، وزبائن جدد ، على الشركات أن تعمّق فهمها لهذا العالم.

هناك ثلاث طبقات لغير الزبائن الممكن تحويلهم إلى زبائن. تختلف هذه الطبقات عن بعضها عن بعض ببعدها النسبي عن سوقك، وكما هو موضح في الشكل ٥-١ فإن الطبقة الأولى من غير الزبائن هي الأقرب للسوق، فهم إما يجلسون على طرف السوق، أو أنهم يشترون عند الحاجة فقط شيئاً من منتجات مجال الصناعة هذا، و لكنهم ذهنياً من غير الزبائن لهذا المجال من الصناعة، أو أنهم ينتظرون بفارغ الصبر ليغادروا مجال الصناعة هذا ما إن تتاح لهم الفرصة، وعلى أي حال، فإن تقديم قفزة في القيمة المقدمة سيبقيهم في السوق، بل وسيضاعف عدد مرات شرائهم للمنتجات أيضاً، فاتحين الطريق أمامك لتمتلك المساحة الواسعة من هذا الطلب الكامن.

تتألف الطبقة الثانية من غير الزبائن من الأفراد الرافضين لاستخدام المنتجات التي تقدمها صناعتك، وهؤلاء مستهلكون رأوا عروض صناعتك على أنها خيار لتلبية حاجاتهم لكنهم صوتوا ضدها.



الطبقة الأولى: غير الزبائن الذين هم على وشك أن يصبحوا زبائن، وهم يجلسون على حافة السوق بانتظار الدخول فيه.

الطبقة الثانية: غير الزبائن " الرافضون" ، الذين يختارون بشكل واعٍ سوقاً آخر.

الطبقة الثالثة: طبقة غير الزبائن التي " لم تستكشف بعد" ، وهم زبائن أسواق بعيدة عن سوقك.

شكل ٥-١

الطبقات الثلاث لغير الزبائن

في حالة (Callaway Golf) مثلاً يمثل هؤلاء الرياضيون المتحمسون خصوصاً مجموعة نوادي كرة المضرب الذين كان يمكن أن يختاروا الغولف، لكنهم اختاروا شيئاً آخر.

الطبقة الثالثة هي الأبعد عن سوقك، وتتألف من غير الزبائن الذين لم يفكروا مطلقاً بالعروض التي يقدمها سوقك كأحد خياراتهم. إذا ركزت الشركات على القواسم المشتركة بين غير الزبائن هؤلاء والزبائن فإنها تستطيع أن تدرك كيف تسحبهم إلى أسواقها الجديدة.

فلننظر إلى كل من هذه الطبقات الثلاث من غير الزبائن لنفهم كيف تجذبها لتوسع محيطك الأزرق.

■ الطبقة الأولى من غير الزبائن

هؤلاء من غير الزبائن الذين سيصبحون كذلك قريباً، وهم من الأقل استخداماً للعروض الحالية في السوق، ويفعلون هذا خلال بحثهم عن الأفضل. عندما يجدون أي بديل أفضل فإنهم ينتقلون مباشرة إليه. من هذا المنطق نقول: إنهم يجلسون على حافة السوق.

يصاب السوق بحالة الركود مع تزايد هذه الطبقة من غير الزبائن، مع ذلك فإن هذه الطبقة تخفي محيطاً من الطلب الكامن الذي ينتظر من يطلقه.

يمكن أن نأخذ مثلاً سلسلة الوجبات السريعة البريطانية (Pret A Manger) التي افتتحت عام ١٩٨٨ ووسعت محيطاً أزرق حين طرقت باب الطبقة الأولى من غير الزبائن وحركت الطلب الكامن لديها. قبل افتتاح (Pret A Manger) اعتاد العاملون في مراكز المدن الأوربية أن يقصدوا المطاعم لتناول الغداء. حيث قدمت المطاعم وجبات جيدة مع مكان جلوس مريح، لكن عدد غير الزبائن من الطبقة الأولى كان في تزايد مستمر.

زيادة المخاوف من الطعام غير الصحي، جعلت الناس يعيدون التفكير في تناول الطعام في هذه المطاعم، إضافة إلى عدم توافر الوقت دائماً لتناول الغداء في المطعم. كما أن بعض المطاعم كانت مكلفة جداً إذا أردت تناول الغداء فيها يومياً، لذا فإن غالبية زبائن الغداء تحولوا لتناول أي شيء "على الماشي" أو بدؤوا بجلب طعامهم من المنزل، أو ببساطة: أقلعوا عن تناول الغداء.

كانت هذه الطبقة من غير الزبائن في مرحلة بحث عن حلول أفضل، ورغم الفروقات الشاسعة بينهم إلا أنهم اشتركوا بثلاث صفات عامة مشتركة: أرادوا غداءً سريعاً، وأرادوه طازجاً وصحياً، وبسعر معقول.

ألقت رؤية هذه الصفات المشتركة بين الطبقة الأولى من غير الزبائن الضوء على الكيفية التي تمكّن (Pret A Manger) من استقطاب هذا الطلب الكامن وإطلاقه.

معادلة (Pret A Manger) بسيطة، فهو يقدم شطائر طازجة بجودة طعام المطاعم ومن أفخر المكونات، ويقدم الطعام بسرعة أكثر من أي مطعم، وحتى أسرع من مطاعم الوجبات السريعة، كما أنه يقدم خدماته هذه بسعر مقبول.

الدخول إلى (Pret A Manger) يشبه الدخول إلى متجر لفنون الديكور؛ فعلى طول الجدران تمتد رفوف مبردة تحمل أكثر من ثلاثين نوعاً من الشطائر بمتوسط سعر ٤-٦ دولاراً، وهي طازجة دائماً وتصنّع يومياً في المكان نفسه بمكونات طازجة يستلمها المطعم صباح كل يوم. يمكن للزبائن أيضاً أن يختاروا أشياء طازجة أخرى كالسلطات واللبن والحلوى والعصير والسوشي، ولكل فرع مطبخه الخاص والمنتجات غير الطازجة تصنع لدى منتجين معروفين بصناعتهم.

حتى أن فروع نيويورك تستورد الخبز من باريس، والكرواسان من بلجيكا، والفطائر من الدانمارك. ولا تحتفظ بشيء لليوم التالي، بل يقدِّم كل ما تبقى لمآوي المشردين.

إضافة لتقديمه الشطائر الطازجة الصحية وأنواع الطعام الطازج الأخرى، فإن سرعة الخدمة لدى (Pret A Manger) مختلفة عن خدمة مطاعم الوجبات السريعة التي تعمل وفق سلسلة: انتظار- طلب - دفع - انتظار - استلام الطلب - الجلوس. إلى خدمة أسرع وفق سلسلة: استعرض- انتق - ادفع - غادر !. بالمتوسط يحتاج الزبون ٩٠ ثانية من وقت الدخول للرتل وحتى يغادر المتجر. وأصبح هذا ممكناً لأن (Pret A Manger) ينتج شطائر جاهزة وأشياء أخرى بعدد كبير وبمقياس تماثل عال، ولا يصنع الشطائر حسب الطلب، ولا يقوم بخدمة الزبائن، بل هم يخدمون أنفسهم كما في الأسواق الكبيرة.

في الوقت الذي عانت فيه المطاعم من ركود الطلب، كان (Pret A Manger) يحول كتلة الطبقة الأولى من غير الزبائن إلى زبائن متحمسين لتناول الطعام لديه أكثر مما اعتادوا تناول الطعام في المطاعم. وأكثر من هذا، وكما في حالة (Callaway Golf)، فرواد المطاعم الذين اعتادوا تناول الطعام فيها بدؤوا بالتردد على (Pret A Manger). رغم أن ما تقدمه المطاعم كان مقبولاً، إلا أن عوامل التشابه الثلاثة للطبقة الأولى من غير الزبائن ضربت الوتر الحساس لدى هؤلاء الأفراد، لكن وبشكل مغاير لغير الزبائن من الطبقة الأولى، فهؤلاء لم يفكروا بعادات تناول الغداء لديهم.

الدرس المستقى من هذا هو أن غير الزبائن يقدمون رؤية أعمق مما يقدمه الزبائن الحاليون لكيفية فتح المحيط الأزرق وتوسيعه.

يبيع (Pret A Manger) اليوم أكثر من ٢٥ مليون شطيرة سنوياً في فروعه التي بلغت ١٣٠فرعاً في المملكة المتحدة، وقد افتتح حديثاً فروعاً

في نيويورك وهونغ كونغ وبلغت مبيعاته عام ٢٠٠٢ أكثر من ١٠٠مليون جنيه استرليني (١٦٠مليون دولار)، وشجعت إمكانيات النمو لديه (MCdonald) على شراء ٣٠٪ من الشركة.

ما الأسباب المفصلية وراء رغبة الطبقة الأولى من غير الزبائن لمغادرة سوق صناعتك؟

ابحث عن التشابه في ردود أفعالهم. ركِّز على هذا، وليس على الاختلافات بينهم. ستكسب رؤيةً أعمق لكيفية جمع المستهلكين وإطلاقِ محيط من الطلب الكامن غير المطروق سابقاً.

■ الطبقة الثانية من غير الزبائن

هؤلاء هم غير الزبائن الرافضين، الأفراد الذين لا يستخدمون عروض السوق الحالية، أو هم غير قادرين على استخدامها، لأنهم يجدونها غير مقبولة أو أبعد من إمكاناتهم.

حاجاتهم إما أنها لُبيت بطريقة أخرى أو أنهم تجاهلوها. لكن هؤلاء غير الزبائن الرافضين يخفون فيما بينهم محيطاً غير مطروق من الطلب الكامن بانتظار من يطلقه.

فلنأخذ مثلاً (JVDecaux) العاملة في مجال الإعلان، والتي جذبت مجموعة كبيرة من غير الزبائن الرافضين إلى السوق. قبل أن توجد (JVDecaux) مفهومها الجديد للإعلان الخارجي عام ١٩٦٤ الذي سمي (أثاث الشارع)، استثمرت صناعة الإعلان الخارجي في لوحات الإعلانات وفي وسائل النقل. كانت لوحات الإعلانات توضع على محيط المدينة وعلى الطرقات السريعة، أما إعلانات وسائل النقل فاستخدمت الحافلات وسيارات الأجرة، وهذه أيضاً كانت تمر بسرعة أمام أنظار الناس.

لم يكن الإعلان الخارجي وسيلة للحملات العامة بالنسبة إلى عديد من الشركات، لأنه لا يُرى إلا بشكل عابر. عرضت الإعلانات الخارجية على الناس لوقت قصير جداً وخلال انتقالهم، وكان معدل تكرار الإعلانات قليلاً جداً، وخاصة بالنسبة إلى الشركات الأقل شهرة، لم تكن وسيلة الإعلان هذه فعالة لأنها غير قادرة على نقل الرسالة المتكاملة الضرورية لتقديم الأسماء الجديدة والمنتجات. ومن ثم فإن مثل هذه الشركات امتنعت عن استخدام هذا النوع من الإعلان الذي لا يضيف الكثير من القيمة بالنسبة إلى المستهلك لأنه إما غير مقبول أو لأنه رفاهيةٌ لا تستطيع الشركة تحمل نفقاتها.

أدركت شركة (JVDecaux) من خلال التفكير بنقاط التشابه بين غير الزبائن الرافضين هؤلاء أن السبب الرئيس في رفضهم هو النقص في المواقع الثابتة ضمن المدينة. وهذا ما أبقى الصناعة قليلة الشعبية وصغيرة. وجدت الشركة خلال بحثها عن الحل أن البلديات قادرة على تقديم مواقع ثابتة ضمن المدينة كمواقف الحافلات حيث ينتظر الناس عدة دقائق ويكون لديهم الوقت الكافي لقراءة الإعلان والتأثر به.

استنتجت (JVDecaux) أن هذا سيؤمن المواقع لاستخدامها في الإعلان الخارجي، ويمكنه أن يحول الطبقة الثانية من غير الزبائن إلى زبائن.

من هنا أتت فكرة تقديم أثاث الشارع للبلديات مع التكفل بصيانة مجانية له. أدركت الشركة أنه مع زيادة الريع الناتج عن بيع مساحة الإعلان، عن تكاليف تقديم الأثاث وصيانته، وتوفير هوامش ربح جيدة، فإن الشركة ستكون على مسار نمو منفعي ثابت.

بالنتيجة وُجد ما يسمى أثاث الشارع الذي شكل قنوات الإعلان.

أوجدت (JVDecaux) بهذه الطريقة قفزة هائلة في القيمة للطبقة الثانية من غير الزبائن وللبلديات ولنفسها. استبعدت الاستراتيجية تكاليف المدن

التقليدية المتمثلة في أثاث الشوارع في الضواحي، وكسبت الشركة مقابل المنتجات والخدمات المجانية الحق الحصري في عرض الإعلانات على أثاث الشارع الذي وضعته في وسط المدينة.

مع إتاحة الفرصة للإعلان ضمن المدينة، زادت الشركة متوسط فترة عرض الإعلان بشكل كبير، مما حسن إمكانية تذكّر هذه الإعلانات. سمحت زيادة فترة رؤية الإعلان بزيادة محتواه وسمحت بتوجيه رسائل أكثر تعقيداً، وأكثر من هذا استطاعت الشركة أن تسمح للمعلنين بالإعلان ليومين أو ثلاثة فقط بدلاً من الإعلان لخمسة عشر يوماً في لوحات الإعلانات في الضواحي.

استجابةً للقيمة الاستثنائية التي قدمتها (JVDecaux) دخل معظم غير الزبائن الرافضين في هذه الصناعة، وغدا أثاث الشارع السوقَ الأسرعَ نمواً بين وسائل الإعلان، وازداد الإنفاق العالمي على هذا النوع من الإعلان بنسبة ٦٠٪ بين عامي ١٩٩٥-٢٠٠٠ مقارنة بالزيادة الكلية في مجال الإعلان التي بلغت ٢٠٪ بالإجمال.

كسبت (JVDecaux) حقاً حصرياً طويل الأمد في عرض الإعلانات في شوارع المدينة بتوقيعها لعقود من ثماني إلى خمس وعشرين سنة مع البلديات. بعد الاستثمار التأسيسي في رأس المال، لم يبق إنفاق في السنوات التالية إلا نفقات الصيانة وتجديد الأثاث.

وصلت هوامش ربح تشغيل أثاث الشارع نسبة عالية حتى ٤٠٪ مقارنة بنسبة ١٤٪ للوحات الإعلانات و ١٨٪ للإعلانات على وسائل النقل.

خلق الحق الحصري والنسبة العالية لهوامش أرباح التشغيل مورداً ثابتاً للريع والأرباح. استطاعت (JVDecaux) بأسلوب عملها هذا أن تخلق قفزة في القيمة لنفسها كنتيجة للقيمة التي خلقتها للزبائن.

تعتبر (JVDecaux) اليوم الأولى في الإعلانات الطرقية على مستوى العالم، وتؤمن ٨٣ ألف قناة إعلان في ٣٣ بلداً. وبعد فإن الشركة، ومن خلال فهم الطبقة الثانية من غير الزبائن والتركيز على القواسم المشتركة لدى هذه الطبقة والتي أبعدتهم عن هذه الصناعة، استطاعت أن تزيد الطلب على الإعلان الخارجي من قبل الزبائن الحاليين أيضاً.

انصب تركيز الزبائن حتى ذلك الوقت على مواقع اللوحات الإعلانية وخطوط سير الحافلات المفضلة للإعلان وعلى الفترة والسعر، واقتنعوا أن هذه الحلول هي الوحيدة المتوافرة وعملوا ضمنها. ومرة أخرى فإن دراسة غير الزبائن هي التي ألقت الضوء على الاحتمالات الكامنة في هذه الصناعة وفي زبائنها، والتي يمكن العمل عليها وإعادة كتابتها لخلق قفزة في القيمة للجميع.

ما الأسباب الرئيسة لرفض الطبقة الثانية من غير الزبائن لاستخدام منتجات صناعتك أو خدماتها؟

ابحث عن القواسم المشتركة لردود أفعالهم. ركز عليها، وليس على الاختلافات. ستكسب رؤية واضحة لكيفية إطلاق محيط من الطلب الكامن غير المطروق مسبقاً.

■ الطبقة الثالثة من غير الزبائن

الطبقة الثالثة هي الأبعد عن الزبائن الحاليين للصناعة، وهم غير الزبائن الذين لم يُستكشفوا ولم يُستهدَفوا بعد، ولم يفكّر بهم أي لاعب في مجال الصناعة كزبائن ممكنين.

يعود ذلك لافتراض أن حاجاتهم وفرص العمل المرتبطة بهم تقع في أسواق أخرى. إنه أمر يثير جنون عديد من الشركات وهو: كيف يحددون عدد الطبقة الثالثة من غير الزبائن الذين يخسرونهم. فكر فقط بالافتراض

الذي سيطر فترة طويلة، والقائل بأن تبييض الأسنان هو خدمة حصرية بأطباء الأسنان، ولا يمكن لشركات تصنيع مواد العناية بالفم تقديمُه.

بالنتيجة فإن هذه الشركات لم تعر اهتماماً إلى حاجات غير الزبائن هؤلاء، وعندما فعلتْ وقعت على محيط من الطلب الكامن الذي كان ينتظر من يطرقه، وجدوا أيضاً أن لديهم القدرة على تقديم مبيضات أسنان آمنة بنوعية جيدة وكلفة منخفضة، وانفتح سوق هائل.

تنطبق هذه الإمكانية على معظم الصناعات. فكِّرْ مثلاً بقوة الدفاع الجوي الأمريكي. دار نقاش حول عدم القدرة على التحكم بتكاليف الطائرات، وأن هذا الأمر يشكل نقطة ضعف جوهرية على المدى الطويل بالنسبة إلى القوة الجوية للولايات المتحدة[١]. ارتفاع التكاليف مع تقلص الميزانية كما ورد في تقرير وزارة الدفاع عام ١٩٩٣ ترك الجيش دون خطة ممكنة التطبيق لاستبدال الأسطول الجوي القديم من الطائرات المقاتلة[٢]، وما أقلق قادة الجيش هو أنه إذا لم يجد الجيش طريقة لبناء الطائرات بشكل مختلف فلن يكون لدى الولايات المتحدة ما يكفي من الطائرات لحماية مصالحها. طبعاً وجدت اختلافات في مفهوم الطائرة المقاتلة المثالية بين القوى البحرية والجوية ومشاة البحرية، ومن ثمّ قام كل منهم بتصميم طائرته وبنائها بشكل مستقل عن الآخرين. سعت البحرية لطائرة ذات قدرة تحمُّلٍ عالية بحيث تستطيع الهبوط على حاملات الطائرات، أما مشاة البحرية فأرادوا طائرة مناسبة للمهمات المتعددة القصيرة قادرة على الإقلاع من مسافة قصيرة والهبوط فيها. أما القوى الجوية فأرادت الطائرة الأسرع والأكثر تطوراً وتعقيداً.

---

(١) انظر Comments On Defese Manufacturing (1996)، جيمس فالوز (٢٠٠٢) وجون بيركلر (٢٠٠١).

(٢) Department of Defense (1993).

فيما مضى أُخِذت هذه الفروقات بين الفروع المختلفة بالحسبان، ومن ثمّ تطلبت صناعة الطائرات التابعة لوزارة الدفاع أن تعمل على ثلاث شرائح مختلفة منفصلة، وتحدى برنامج الطائرة القاذفة المقاتلة (JSF) ممارسات هذه الصناعة[١]. نظر هذا البرنامج في الشرائح الثلاث على أنها من الزبائن غير المستكشفين بحيث يستطيع أن يجمعهم في سوق جديد لطائرات مقاتلة أعلى أداءً وأقل كلفة.

بدلاً من القبول بالتقسيم الموجود وتطوير المنتجات بحسب الاختلافات في المواصفات والميزات المطلوبة من قبل كل فرع من فروع الجيش، تحدى برنامج (JSF) هذه الاختلافات وبحث عن القواسم المشتركة بين الفروع الثلاثة التي اعتاد كل منها تجاهل الآخر.

أظهرت هذه العملية أن المكونين الأعلى كلفة بين الفروع الثلاثة هي نفسها، وهي البرمجيات والمحركات، وظهرت إمكانية كبيرة لتخفيض الكلفة في حال استخدام الفروع الثلاثة لهذه المكونات بشكل مشترك، ورغم أن كل فرع قدم قائمة طويلة بمتطلبات خاصة جداً فإن معظم الطائرات في كل الفروع أدت المهام نفسها.

عمل فريق (JSF) على معرفة الميزات الخاصة التي تؤثر بشكل كبير في قرار الشراء لكل فرع من هذه الفروع، وما يثير الاهتمام أن جواب البحرية لم يورد عوامل كثيرة، بل اختصر كل الميزات إلى اثنتين: قدرة التحمل، وإمكانية الصيانة. فمع وجود الطائرة على حاملة الطائرات بعيدة آلاف الأميال عن أقرب ورشة صيانة، أرادت البحرية مقاتلةً سهلة الصيانة وقادرة على التحمل كشاحنات (MACK) بحيث تمتص صدمات الهبوط وهواء البحر المحمل بالملح، وخوفاً من تجاهل الميزتين الأساسيتين

---

(١) لمزيد من التفاصيل حول JSF. انظر بيل برين (٢٠٠٢)، فالوز (٢٠٠٢)، Federation of Atomic Scintists (2001)، ديفيد هـ فريدمان (٢٠٠٢)، Nova (2003)، United States Air Force (2002).

بالنسبة إليها مع طلبات القوى الجوية والمشاة البحرية اعتادت البحرية أن تشتري طائرتها بشكل مستقل.

اختلفت طلبات مشاة البحرية كثيراً عن طلبات الفرعين الآخرين، لكن ومرة أخرى فإن ميزتين فقط أبقتا مشاة البحرية بعيداً عن شراء الطائرة المشتركة وهي الحاجة للإقلاع من مسافة قصيرة والهبوط العمودي، والمضادات الإلكترونية الفعالة. تحتاج مهام مشاة البحرية لدعم قواتها في ظروف المهام البعيدة والعنيفة إلى طائرة تؤدي عمل المقاتلة وتحوم أيضاً كالحوامة.

وفي ظل الحاجة للطيران على ارتفاعات منخفضة، وطبيعة المهمات شبه الاستكشافية، أراد مشاة البحرية طائرة مجهزة بالعديد من المضادات وأجهزة التشويش الإلكترونية لتضليل صواريخ أرض - جو المعادية لأن الطائرات في هذه المهام كانت أهدافاً سهلة نسبياً بسبب ضيق مجال ارتفاع الطيران المعد لها.

أما متطلبات القوة الجوية فارتبطت بهدفها في السيطرة على الأجواء في العالم كله، ومن ثمّ فإن القوى الجوية شددت على سرعة الطائرة وقدرتها على المناورة التكتيكية، والقدرة على مجاراة كل الطائرات الحالية و المستقبلية، وعلى تجهيزها بتقنية التسلل التي تستخدم مواد تمتص موجات الرادار، وعلى البنية الشكلية التي تجعلها صعبة الرؤية من قبل الرادار ويعطيها القدرة على تضليل صواريخ العدو وطائراته. افتقد الفرعان الآخران لهذه العوامل ، ولهذا لم تقتنع القوى الجوية بطائرتهما.

هذه الحقائق التي جُمعت حول غير الزبائن الذين لم يُستكشفوا بعد جعلت مشروع (JSF) مشروعاً قابلاً للتطبيق. وتمثل الهدف في بناء طائرة تناسب الفروع الثلاث بالجمع بين هذه العوامل الأساسية وتخفيض أو استبعاد كل شيء آخر، و يشمل هذا كل العوامل التي أُخذت بالاعتبار فيما

مضى دون أن تضيف الكثير من القيمة، أو العوامل التي كان مبالغاً فيها في سباق المنافسة. يورد الشكل ٥-٢ عشرين عاملاً من عوامل المنافسة بين شرائح البحرية ومشاة البحرية والقوى الجوية والتي استبعدت أو خفضت.

استطاع برنامج (JSF) من خلال جمع العوامل بهذه الطريقة وتخفيض واستبعاد البقية أن يبني طائرة للفروع الثلاثة، نتج عن هذا انخفاض كبير في التكاليف، ومن ثمّ في سعر الطائرة، مع قفزة في القيمة المقدمة من حيث الأداء للفروع الثلاث.

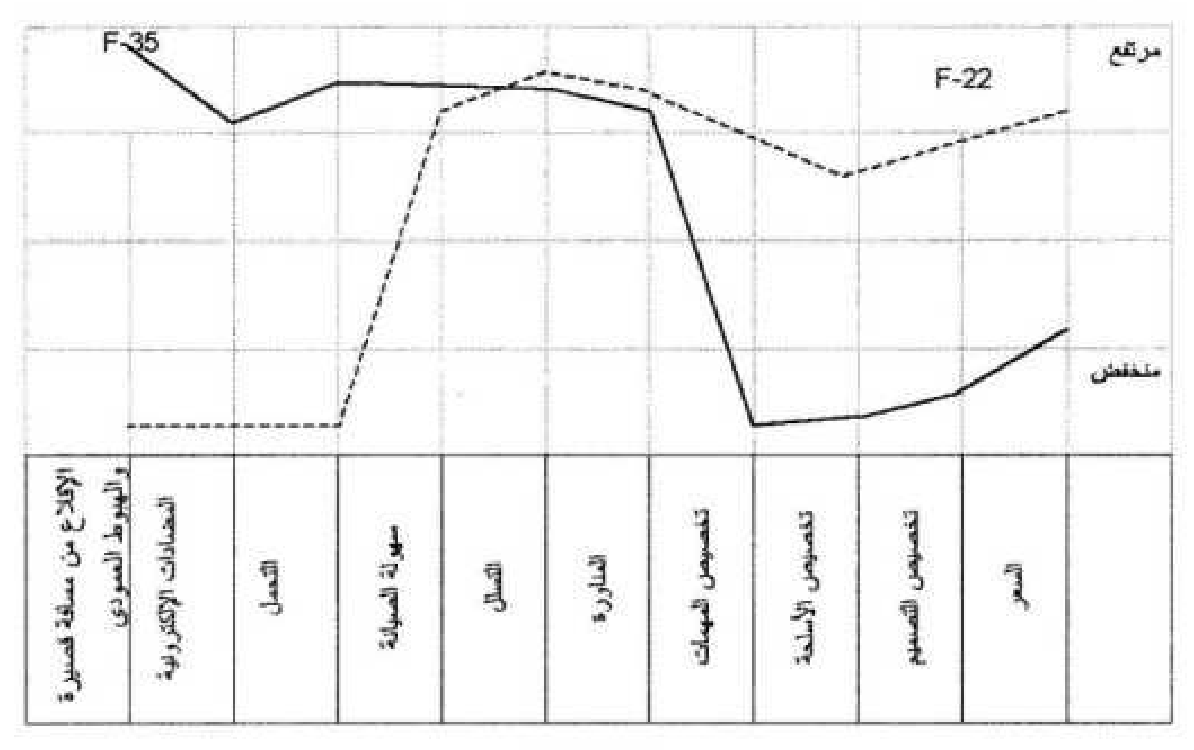
	القوى الجوية	البحرية	مشاة البحرية
تخصيص التصميم	وزن خفيف	محركان	الإقلاع من مسافة قصيرة والهبوط العمودي
	التجهيزات الإلكترونية المتكاملة	مقعدان	وزن خفيف
	القدرة على التسلل	أجنحة كبيرة	أجنحة قصيرة
	محرك للمسافات الطويلة	التحمل	مضادات إلكترونية
	مسافات طويلة	مسافات طويلة	
	المناورة	سهولة الصيانة	
تخصيص الأسلحة	حمولات أسلحة كبيرة ومرنة	حمولات أسلحة كبيرة ومرنة	أسلحة جو – جو
	أسلحة جو– أرض	أسلحة جو– جو و جو – أرض	حمولة أسلحة ثابتة
	الحرب الإلكترونية		
تخصيص المهام	طائرة مصممة لكل المهمات	طائرة مصممة لكل المهمات	طائرة مصممة لكل المهمات

شكل ٥-٢

عوامل التنافس المفصلية في صناعة طائرات الدفاع الجوي بعد EFS.

استبعد مشروع JSF عوامل التنافس الموجودة وخفضها ما عدا العوامل المظللة.

بتحديد أكثر وعد برنامج (JSF) بتخفيض التكاليف إلى ٣٣مليون دولار بدلاً من ١٩٠مليون دولار آنذاك. وفي الوقت نفسه تفوّق أداء طائرة (JSF) التي سميت (F-35) على أفضل طائرات الفروع الثلاثة، كطائرة القوى الجوية (F-22) وطائرة مشاة البحرية (AV/8 Harrier Jet) وطائرة البحرية (F-18).



شكل ٥-٣
JSF-F35 أمام F22

يوضح الشكل ٥-٣ كيف أوجد برنامج (JSF) قيمة استثنائية بتقديمه لأداء متميز متفوق وبكلفة أقل.

كما يوضح الشكل ٥-٣ فإن شراع الاستراتيجية يُظهر أنه في الوقت الذي تحافظ فيه طائرة (JSF) على القوى المتميزة لطائرة القوى الجوية من حيث المناورة والقدرة على التسلل فإنها تقدم أيضاً قابلية الصيانة، والتحمل، والتجهيزات الإلكترونية المضادة وإمكانية الإقلاع من مسافة قصيرة والهبوط العمودي، وهذه هي القوى الرئيسة التي تطلبها البحرية ومشاة البحرية، وهي في الوقت نفسه إضافات قوية لطائرة القوى الجوية

لم تعتقد القوى الجوية سابقاً بإمكانية تحقيقها. بالتركيز على هذه العوامل الحاسمة وتخفيض كل العوامل الأخرى في المجالات السائدة الثلاثة للتخصيص كالتصميم والأسلحة والمواصفات الخاصة بكل مهمة، استطاع برنامج (JSF) أن يقدم طائرة مقاتلة متفوقة وبكلفة أقل.

جمع برنامج (JSF) الطلب الذي كان مقسوماً فيما سبق إلى ثلاثة فروع عندما بحث أبعدَ من الزبائن المتمثلين بالفروع الثلاثة، وفي خريف ٢٠٠١ نال لوكهيد مارتن جائزته بعقد وصلت قيمته الإجمالية إلى ٢٠٠مليار دولار لتنفيذ برنامج (JSF) وهو أكبر عقد عسكري في التاريخ، ونص العقد على توريد أول طائرة F-35 في عام ٢٠١٠، وهناك قناعة لدى وزارة الدفاع أن برنامج (JSF) سيحقق نجاحاً لم يسبق له مثيل، ليس بسبب الاتجاه الاستراتيجي والقيمة الاستثنائية التي يحققها برنامج (JSF-F35)، و إنما بسبب فوزه بدعم فروع الدفاع الثلاثة[١].

■ انطلق نحو الغنيمة الأكبر

ليست هناك قاعدة ثابتة وسريعة تدلك على طبقة غير الزبائن التي يجب التركيز عليها ومتى. لأن فرص المحيط الأزرق التي يمكن لطبقة

(١) مع توفر فترة زمنية تقدر بعشر سنوات بين تبنّي استراتيجية JSF-F35، وبين تطبيقها في عام ٢٠١٠، نود أن نبين هنا عدم ضمان نجاحها بأي طريقة. مع تغير الإدارات العسكرية، وإدارات الدفاع خلال هذه الفترة، فإن التحدي الذي يواجهه منحنى قيمة JSF سيكون صعباً. من الجوهري عدم الانسياق في دوامة "حلقة الدفاع" المتمثلة في الصفقات الخفية للحصول على " أكثر بقليل" والتي تؤدي إلى زيادة التكاليف، وتشويه منحنى القيمة. لتجنب هذا يتوجب على وزارة الدفاع بالتعاون مع شركة Lockheed Martin أن تضمنا التزام كل فروع الجيش بالاستراتيجية المتفق عليها في شراع الاستراتيجية الخاص بمشروع طائرة . JSF-F35 يبدو الوضع جيداً حتى الآن لكن الجيش ليس من عادته أن يقنع بالانتظار دون فعل شيء جديد ولو كانت المهمة قيد التنفيذ.

محددة من غير الزبائن أن تفتحها أمامك تتنوع مع الزمن وحسب مجال الصناعة. عليك أن تركز على الطبقة التي تمثل الغنيمة الأكبر في وقتها. لكن عليك أيضاً أن تستكشف وجود قواسم مشتركة بين الطبقات الثلاث من غير الزبائن. تستطيع بهذه الطريقة أن توسع منظور الطلب الكامن الذي يمكنك إطلاقه. وليس عليك في هذه الحالة أن تركز على طبقة محددة، بل عليك أن تمتد بنظرك إلى الطبقات الثلاث، والقاعدة هنا هي أن تستهدف الغنيمة الأكبر.

إن التوجه الاستراتيجي التقليدي للعديد من الشركات هو المحافظة على الزبائن الحاليين والسعي لتقسيمهم إلى شرائح أكثر تفصيلاً، وهذا صحيح في حالة المواجهة مع ضغط المنافسة. رغم أن هذا قد يكون أسلوباً جيداً لكسب ميزة تنافسية مركّزة، وزيادة الحصة من السوق الحالية، إلا أنه لا ينتج محيطاً أزرق قادراً على توسيع السوق وخلق طلب جديد. ليس الهدف هنا مناقشة كون التركيز على الزبائن الحاليين أو تقسيمهم أمراً خاطئاً، إنما الهدف هو تحدي هذا التوجه الاستراتيجي المعمول به حالياً. ما نقترحه هو أنه لترجيح كفة المحيط الأزرق عليك أولاً أن تمتد لأبعد من الطلب الحالي إلى غير الزبائن وإلى تجميع الفرص المتاحة خلال صياغتك لاستراتيجيتك المستقبلية.

إن لم تتمكن من إيجاد مثل هذه الفرص، عليك أن تنتقل إلى استغلالٍ أكبرَ للفروق بين الزبائن الحاليين. ولكن عند القيام بمثل هذا التحرك الاستراتيجي عليك أن تدرك إمكانية أن ينتهي بك المطاف في مساحة أضيق. عليك أن تدرك أيضاً أنه عندما ينجح منافسوك في جذب كتلة غير الزبائن من خلال تحرُّكٍ بابتكار القيمة فإن عدداً من زبائنك قد ينجذبون بعيداً عنك لأنهم يكونون مستعدين لوضع تفضيلاتهم الحالية جانباً في سبيل الحصول على القفزة في النوعية.

لا يكفي أن تزيد حجم المحيط الأزرق الذي توجد فيه، عليك الاستفادة منه لخلق المنفعة للجميع. يتناول الفصل التالي كيف تبني نموذج عمل قابلاً للتطبيق بحيث ينتج نمواً منفعياً لعروض محيطك الأزرق ويحافظ عليها.

الفصل السادس

اسع للسياق الاستراتيجي الصحيح

اطّلعتَ حتى الآن على المسارات الممكنة لاكتشاف المحيطات الزرقاء الممكنة، وبنيتَ شراع استراتيجية يشرح بوضوح استراتيجية المحيط الأزرق المستقبلية، واستكشفت إمكانيات تجميع أكبر كتلة ممكنة من المستهلكين الذين يمكن أن يشتروا أفكارك.

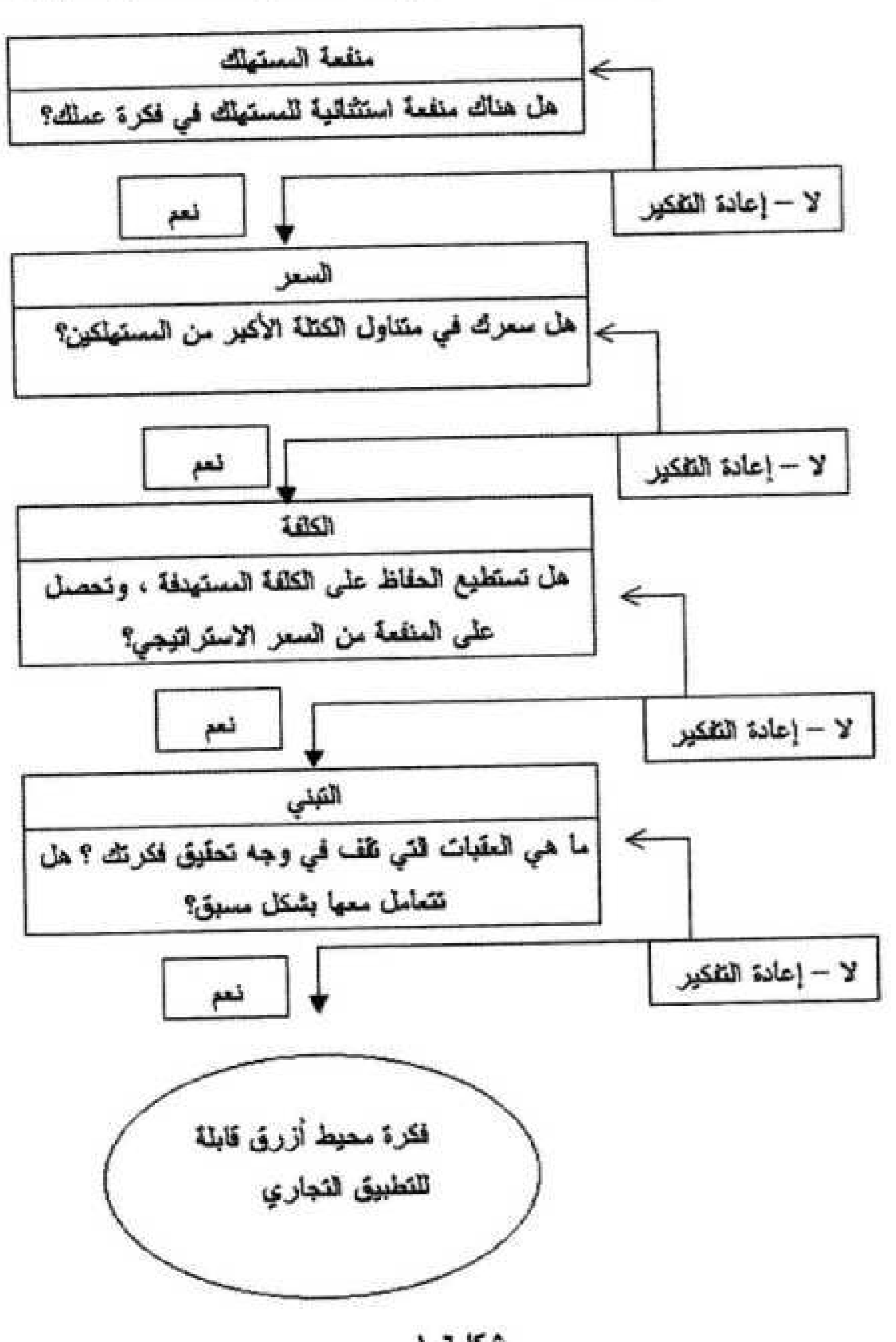
التحدي التالي هو بناء نموذج عمل منيع يضمن لك منفعةً جيدةً من أفكار محيطك الأزرق. يأخذنا هذا إلى المبدأ الرابع لاستراتيجية المحيط الأزرق: اسع للسياق الاستراتيجي الصحيح.

يناقش هذا الفصل السياق الاستراتيجي لخلق المحيط الأزرق والمصادقة على أفكار المحيط الأزرق لضمان قابليتها للتطبيق بشكل تجاري.

من خلال فهمك للسياق الاستراتيجي الصحيح، ولكيفية تقدير أفكار المحيط الأزرق باستخدام المعايير الأساسية لذلك السياق تخفف كثيراً من مخاطر نموذج عملك.

■ السياق الاستراتيجي الصحيح

كما هو موضح في الشكل ٦-١ تحتاج الشركات لبناء استراتيجية المحيط الأزرق ضمن سياق منفعة الزبون، السعر، الكلفة والتكيف.



شكل٦-١
سياق استراتيجية المحيط الأزرق

نقطة البدء هي منفعة الزبون، هل يقدم عرضك منفعةً استثنائية؟ هل هناك سبب مقنع لجعل غالبية الناس تشتريه؟ في غياب هذا ليست هناك إمكانية إيجاد محيط أزرق تبدأ منها، وأمامك خياران: ضع هذه الأفكار جانباً أو أعد التفكير حتى تصل إلى جواب مؤكد.

يمكنك حين تتوضح المنفعة الاستثنائية أن تنتقل إلى الخطوة التالية، وهي إعداد السياق الصحيح للاستراتيجية. تذكَّرْ أن الشركة لا ترغب بالاعتماد كلياً على الطلب التابع للسعر. السؤال المفصلي هنا، هل وُضِع السعر لعرضك بحيث يجذب كتلة المستهلكين المستهدفين بحيث يدفعون بقناعةٍ مقابل عرضك؟ إذا لم يكن الحال كذلك فلن يشتروه ولن يخلق هذا العرض حركةً قوية في السوق.

تتوجه هاتان الخطوتان الأوليان إلى جانب الربح من نموذج عمل الشركة، وتضمنان لك خَلقَ قفزة في القيمة الصافية للمشتري. هذه القيمة الصافية تساوي المنفعة التي يحصل عليها المستهلكون مطروحاً منها السعر الذي يدفعونه لقاء المنتج.

يأخذنا تأمين جانب المنفعة إلى العنصر الثالث: الكلفة. هل يمكنك أن تنتج عرضك بالكلفة المستهدفة وتحصل في الوقت نفسه على هامش ربحٍ صحّي؟

هل يمكنك تحقيق الربح من السعر الاستراتيجي، وهو السعر الذي يسهل دفعه من قبل كتلة كبيرة من الزبائن المستهدفين؟

عليك ألا تترك السعر ينساق وراء الكلفة، ولا أن تخفض منفعة المنتج بسبب ارتفاع الكلفة الناتج عن عدم قدرتك على تحقيق الربح من السعر الاستراتيجي. عندما لا يمكن تحقيق الكلفة المستهدفة عليك إما إهمال الفكرة لعدم إمكانية الاستفادة من المحيط الأزرق في تحقيق الربح، أو ابتكار نموذج عملك الخاص لتحقق الكلفة المستهدفة. يؤكد

جانب التكاليف في نموذج عمل أي شركة على إيجادها لقفزة في القيمة لنفسها بشكل منفعة ،وهي سعر العرض مطروحاً منه كلفة الإنتاج.

إن التركيبة الصحيحة بين المنفعة الاستثنائية، ووضع السعر بشكل استراتيجي، والكلفة المستهدفة هي التي تسمح للشركات بتحقيق ابتكار القيمة، أي القفزة في القيمة للمستهلكين وللشركات في آن واحد.

تتناول الخطوة الأخيرة صعوبات التبني:

ما صعوبات التبني التي تعيق تطبيق أفكارك؟

هل فكرت بهذه الصعوبات مسبقاً؟

لا تكتمل صياغة استراتيجية المحيط الأزرق إلا عندما تقوم بحل مشكلات التبني منذ البداية لتضمن التحقيق الناجح لأفكارك. تشمل صعوبات التبني مثلاً إمكانية مقاومة الفكرة من قبل باعة التجزئة أو الشركاء، ولأن استراتيجية المحيط الأزرق تمثل ابتعاداً كبيراً عن المحيط الأحمر، فمن الأساسي أن تحل صعوبات التبني مسبقاً.

كيف تستطيع أن تقدر ما إذا كانت استراتيجيتك للمحيط الأزرق مستمرة من خلال الخطوات المتعاقبة الأربع؟

وكيف تنفتح أفكارك لتعبر كل مسار منها؟

فلنبحث في هذه الأسئلة ولنبدأ بالمنفعة.

■ اختبار المنفعة الاستثنائية

ربما تبدو الحاجة لتقدير منفعة الزبون من عرضك واضحةً بحد ذاتها، لكن العديد من الشركات تفشل مع ذلك في تقديم القيمة الاستثنائية بسبب هوسها بمنتجها (الرائع) أو خدمتها، خاصة إذا استخدمت فيه التقنيات الحديثة.

فكر مثلاً بمنتج شركة (Philips) المسمى (CD-i) وهو أعجوبة هندسية فشلت في إعطاء الناس سبباً مقنعاً لشرائها. قُدّمت الآلة على أنها (آلة الخيال) بسبب تنوع وظائفها، فهي قارئة فيديو، ومجموعة صوتية للموسيقا، ومشغل ألعاب فيديو، ووسيلة للتعلم، كل هذا في جهاز واحد، لكن قيامها بالعديد من المهام جعل من الصعب على الناس فهم كيفية تشغيلها.

إضافة إلى ذلك افتقدت هذه الآلة للبرمجيات الجذابة، بالنتيجة رغم أن (CD-i) كانت قادرة نظرياً على القيام بأي شيء تقريباً، فما تقوم به حقيقة كان قليلاً جداً، ولم يجد الناس سبباً مقنعاً لاستخدامها، ولم تحقق الآلة مبيعات تذكر.

وقع مديرو (Philips) المسؤولون عن (CD-i) في الفخ نفسه الذي وقع فيه مديرو (Motorola) مع جهاز (Iriduim) الذين انتشوا بأجراس وصفارات تقنيتهم الجديدة، وتصرفوا اعتماداً على أن أقصى التقنية يعادل أقصى المنفعة المقدمة للمستهلكين، وهو شيء وجد بحثنا أنه نادراً ما يكون صحيحاً.

فخ التقنية الذي أوقع (Philips) و (Motorola) يوقع أفضل الشركات مرة بعد أخرى. إذا لم تستطع التقنية جعْل حياة المستهلك أبسط وأكثر ملاءمة وإنتاجية، وأقل خطورة أو أكثر مرحاً ومعاصرة، فإنها لن تجذب جمهوراً بغضّ النظر عن الجوائز التي تكسبها.

خذ مثلاً سيرك الشمس أو (Starbuck) أو (Home depot أوSouthwest Airlines أوYellow Tail أوRalph Laouren) ابتكار القيمة لا يعادل التقنية.

نقطة البدء لفهم هذا الفخ كما هو موضح في الفصل الثاني هو إيجاد ملامح الاستراتيجية التي تجتاز اختبار عباد الشمس، من حيث التركيز والتفرد والشعار المقنع الذي يخاطب المستهلكين.

بعد القيام بهذا الاختبار، تكون الشركات جاهزة لتقدير أين وكيف سيغير المنتج الجديد أوالخدمة الجديدة في حياة مستخدميها. مثل هذا الاختلاف في المنظور مهم لأنه يعني أن طريقة تطوير المنتج أو الخدمة تغدو أبعد عن وظيفية إمكانياتها التقنية وأقرب بوظيفتها إلى تقديم المنفعة للمستهلكين.

تساعد خريطة منفعة المستهلك المديرين على النظر إلى هذا الموضوع من المنظور الصحيح (انظر الشكل ٦-٢). يشرح هذا الشكل كل الرافعات التي يمكن للشركات أن توظفها لتقديم منفعة استثنائية للمستهلكين إضافة إلى التجارب المختلفة التي يمر بها هؤلاء المستهلكون مع هذا المنتج أو الخدمة. تسمح هذه الخريطة للمديرين بتحديد النطاق الكامل لمساحات المنفعة التي يمكن للمنتج أو الخدمة أن يملأها. فلننظر إلى أبعاد هذه الخريطة بالتفصيل.

		الشراء	التسليم	الاستخدام	المكمّلات	الصيانة	التخلص من المنتج
الرافعات الست للمنفعة	إنتاجية المستهلك						
	البساطة						
	الملاءمة						
	المخاطرة						
	المتعة والصورة						
	الحفاظ على البيئة						

الشكل ٦-٢
خارطة منفعة المستهلك
المراحل الستة لدورة تجربة المستهلك

■ المراحل الست لحلقة تجربة الشراء

يمكن تقسيم تجربة الشراء إلى حلقة من ست مراحل تسير بالتعاقب من الشراء حتى التخلص من المنتج. تشتمل كل مرحلة على مجموعة متنوعة من تجارب محددة. قد تتضمن تجربة الشراء مثلاً استعراض البضائع على الإنترنت إضافة إلى استعراض ما يوجد في أجنحة (Home Depot) مثلاً. و في كل مرحلة يمكن للمديرين أن يطرحوا مجموعة أسئلة للتحري عن نوعية تجربة المستهلك كما هو موضح في الشكل ٦-٣.

■ رافعات المنفعة الست

يوجد بين مراحل تجربة المستهلك ما نسميه، رافعات المنفعة: وهي الطرق التي تمكن الشركات من تقديم منفعة استثنائية للمشتري. معظم هذه الرافعات واضحة. البساطة وروح المرح والشكل ومراعاة البيئة وألا تحتاج لكثير من التوضيح، وكذلك فكرة أن المنتج قد يخفف مخاطرة المستهلك سواء كانت مالية أو فيزيائية أو تتعلق بالمصداقية . يكون المنتج أو الخدمة ببساطة ملائماً عندما يكون اقتناؤه سهلاً، وكذلك استخدامه والتخلص منه. الرافعة الأكثر استخداماً هي إنتاجية المستهلك، وتأتي هذه من العروض التي تساعد الزبون في القيام بأعماله بسرعة وبشكل أفضل.

لاختبار المنفعة الاستثنائية، يجب على الشركات أن تتحرى عما إذا كان عرضها قد أزال العوائق الأكبر أمام تحقيق المنفعة خلال مجمل حلقة تجربة الشراء للزبائن ولغير الزبائن. تمثل العوائق الكبرى أمام تحقيق المنفعة أكبرَ الفرص لفتح الباب أمام القيمة الاستثنائية.

يظهر الشكل ٦-٤ كيفية تحديد الشركة لأكثر النقاط إقناعاً، والممكن استخدامها لإطلاق المنفعة الاستثنائية.

الشراء	التسليم	الاستخدام	المكمّلات	الصيانة	التخلص من المنتج
كم يستغرق إيجاد المنتج الذي تريد شراءه؟	كم يستغرق تسليم المنتج؟	هل يحتاج استخدام المنتج الجديد إلى تدريب ؟ أو مساعدة خبير؟	هل تحتاج لمنتجات أو خدمات مكملة لكي يعمل هذا المنتج؟	هل يحتاج المنتج لصيانة خارجية؟	هل تنتج عن استخدام المنتج أي مخلفات ؟
هل مكان الشراء جذاب، ويمكن الوصول إليه؟	ما مدى صعوبة تجهيز المنتج الجديد للاستخدام؟	ما مدى سهولة حفظ المنتج عند عدم استخدامه؟	إذا كان هذا هو الحال فما كلفتها؟	ما مدى سهولة صيانة المنتج وتحديثه؟	ما مدى سهولة التخلص من المنتج؟
ما مدى الراحة في محيط الشراء؟	هل يتعين على المستهلك القيام بترتيبات التسليم بنفسه؟	ما مدى فعالية ميزات المنتج ، ووظائفه؟	كم تستغرق من الزمن ؟	ما هي كلفة الصيانة؟	هل هناك شروط قانونية، أو بيئية للتخلص من المنتج بأمان؟
ما هو الوقت الذي تستغرقه عملية الشراء؟	كم الكلفة وما مدى صعوبة العملية؟	هل يقدم المنتج أو الخدمة خوارات أو قوة أكثر مما يحتاجه المستخدم العادي؟	ما مدى سهولة الحصول عليها؟		ما كلفة التخلص من المنتج؟
		هل يزيد هذا في السعر؟			

شكل ٦-٣

دورة تجربة المستهلك

	الشراء	التسليم	الاستخدام	المكمّــلات	الصيانة	التخلص من المنتج
إنتاجية المستهلك: في أي مرحلة تقع أكبر العقبات أمام إنتاجية المستهلك؟						
البساطة : في أي مرحلة تقع أكبر العقبات أمام البساطة؟						
الملاءمة : في أي مرحلة تقع أكبر العقبات أمام الملاءمة؟						
المخاطرة: في أي مرحلة تقع أكبر العقبات أمام تخفيف المخاطرة؟						
المتعة والصورة: في أي مرحلة تقع أكبر العقبات أمام المتعة والصورة؟						
الحفاظ على البيئة: في أي مرحلة تقع أكبر العقبات أمام الحفاظ على البيئة؟						

شكل ٦-٤
كشف العقبات في وجه منفعة المستهلك

إذا وضعت عرضك المقدم في الفراغ السادس والثلاثين من خريطة منفعة المستهلك فسترى بوضوح ما إذا كانت الأفكار الجديدة إضافةً لتقديمها الاقتراحات منفعة مختلفة عن العروض الموجودة، تزيل بنفس الوقت عوائق تحقيق المنفعة التي تقف في طريق تحويل غير الزبائن إلى زبائن، كيف تفعل هذا؟ إذا وقع عرضك في نفس المكان أو الأمكنة التي تقع فيها عروض بقية اللاعبين، فهذا يشير إلى أن هذا العرض لا ينتمي إلى عروض المحيط الأزرق.

فلندرس حالة (Ford Model T). ركز مصنعو السيارات الذين يتجاوز عددهم خمس المئة في الولايات المتحدة قبل ظهور هذا النموذج على تصنيع سيارات فاخرة للأثرياء. وإذا فكرنا بمصطلحات خريطة منفعة المستهلك، فسنجد أن الصناعة كلها ركزت على الشكل من مرحلة

الاستخدام في الخريطة، وعلى تصنيع سيارات لنزهات نهاية الأسبوع. وقعت الصناعة كلها في مربع واحد من خريطة المنفعة.

لكن أكبر عوائق المنفعة بالنسبة إلى جزء كبير من الناس لم تكن لها علاقة بفخامة السيارة أو شكلها، بل تعلقت بعاملين آخرين، أحد هذين العاملين كان الملاءمة مع مرحلة الاستخدام، فالطرقات الوعرة الموحلة التي سادت في بدايات القرن والتي كانت مناسبة للخيل استحالت على هذه السيارات الفخمة. حد هذا السبب بالذات من الأمكنة التي تصل إليها السيارات. حتى عامل الزمن كان له تأثيره فلم يكن ينصح بقيادة السيارة في الأيام الماطرة الموحلة، وحد من ثمّ من ملاءمة استخدام هذه السيارات. تمثل العائق التالي بالمخاطر في مرحلة الصيانة، فالسيارات المصنعة بدقة وذات الميزات المتعددة كانت تتعطل كثيراً وتتطلب خبراء في صيانتها، وكلفة الخبراء عالية إن وجدوا.

استبعد نموذج (T) من (Ford) عائقي المنفعة هذين بضربة واحدة، حيث سمي هذا النموذج سيارة الجماهير. صنعت السيارة بلون واحد (أسود) ونموذج واحد مع ميزات قليلة.

استبعدت (Ford) بهذه الطريقة الاستثمارات في الشكل من مرحلة الاستخدام. بدلاً من تصنيع سيارات لعطلات نهاية الأسبوع في الريف والمخصصة للنخبة الثرية فإن سيارة (Ford) ناسبت الاستخدام اليومي. وكانت سيارة يعتمد عليها وذات قدرة تحمل عالية، ومصممة للسفر دون تعب على الطرقات الوعرة وتحت المطر والصقيع والشمس. وتميزت بسهولة الصيانة والاستخدام، واستطاع الناس أن يتعلموا قيادتها في يوم واحد.

يتضح هنا كيف تعمل خريطة منفعة المستهلك على إضاءة الاختلافات بين الأفكار الأصلية التي تخلق منفعة استثنائية جديدة، والأفكار القائمة

على إعادة تعديل العروض الموجودة أصلاً أو الاكتشافات التقنية غير المرتبطة بالقيمة. الهدف من هذا هو التحري عن مدى نجاح عرضك في اختبار المنفعة الاستثنائية كما فعل نموذج (T). يمكنك عند تطبيق هذه الأداة التشخيصية أن تدرك التعديلات التي تحتاجها أفكارك.

أين تكمن أكبر العوائق أمام منفعة المستهلك ضمن حلقة تجربة الشراء لزبائنك وغير زبائنك؟ هل تعمل على عروضك بفعالية لاستبعاد هذه العوائق؟ إذا لم تكن كذلك، فالاحتمال الأكبر هو أنك تبتكر عروضك لمجرد الابتكار، أو أنك تعيد صياغة عروض موجودة.

عندما يجتاز عرض الشركة هذا الاختبار فإنه يغدو جاهزاً للانتقال إلى الخطوة التالية.

■ من المنفعة الاستثنائية إلى وضع سعر استراتيجي

لضمان تحقيق ريع جيد مستمر من عروضك، عليك أن تضع السعر الاستراتيجي الصحيح. تضمن هذه الخطوة أن المستهلكين لن يرغبوا فقط بشراء منتجك، بل ستكون لديهم القناعة لدفع ثمنه لاحقاً.

تتخذ العديد من الشركات المسار المعاكس، فيختبرون أولاً البيئة المحيطة بالمنتج الجديد أوالخدمة، وذلك باستهداف زبائن ممن يبحثون عن البدع الجديدة دون حساسية للسعر وذلك خلال إطلاق فكرة عمل جديدة، ومع الوقت تخفض هذه الشركات أسعارها لجذب المستهلكين الأساسيين. لكن من الأهمية أن تدرك ما نسبة المستهلكين الذين سيجذبهم السعر بسرعة من بين كتلة الزبائن المستهدفين؟

هناك سببان لهذا التغيير. أولاً تكتشف الشركات أن زيادة الحجم تولد زيادة في العائدات أكثر مما كانت عليه. ومع ازدياد كثافة المعارف المتعلقة بكل منتج، تعاني الشركات أكثر من تكاليف عملية تطوير المنتج

أكثر من كلفة تصنيعه، وهذا شيء سهل الفهم في مجال صناعة البرمجيات، فإنتاج النسخة الأولى من (Windows XP) مثلاً كلف شركة (Microsoft) مليار دولار بينما كلفة النسخ التالية لا تتعدى كلفة إنتاج القرص نفسه. هذا يجعل حجم التوزيع عاملاً جوهرياً.

السبب الثاني هو أن قيمة المنتج أو الخدمة بالنسبة إلى المستهلكين قد تكون مرتبطة بشدة بالعدد الإجمالي لمستخدمي هذا المنتج أو الخدمة.

ومن الأمثلة على هذا خدمة المزاد العلني على شبكة الإنترنت والتي يديرها موقع (eBay). قد لا يشتري بعض الناس المنتج أو الخدمة إن استخدمها قلة غيرهم من الناس، ونتيجة لهذه الظاهرة المسماة "المظاهر الخارجية على الشبكة" فإن العديد من المنتجات أو الخدمات تدخل في حالة الكل أو لا شيء، حيث إما أن تبيع بالملايين في لحظة واحدة، أو لا تبيع شيئاً على الإطلاق[1].

يخلق ازدياد المنتجات المرتبطة بمعرفة مكثفة في الوقت الراهن إمكانية الركوب المجاني، ويعود هذا إلى طبيعة المعرفة غير التنافسية والقابلة للاستبعاد جزئياً[2].

---

(١) كان رولفس (١٩٧٤) أول من حدد طرفيات الشبكات، وناقشها. للمزيد حول العمل القائم على هذا الموضوع. انظر كاتز وشابيرو (١٩٩٤).

(٢) انظر كينيث. ج. آرو (١٩٦٢) وبول رومر (١٩٩٠). مما يجدر بالذكر أن كلاً من أرو ورومر قللا من مناقشتهما للخصوم، والبضائع غير القابلة للاستبعاد بالابتكارات التقنية، كما هي العادة في الاقتصاد. عندما أعيد تحديد مفهوم الابتكار على أنه خلق للقيمة الأكثر منطقية على مستوى اقتصاد المنظمة، فإن أهمية الخصوم والبضائع غير القابلة للاستبعاد بدت مفاجئة للغاية. يعود هذا إلى أن الابتكار التقني يشمل عادةً عناصر غير قابلة للاستبعاد أكثر بسبب إمكانية تأمين حماية كامنة نسبياً.

يؤدي استخدام بضاعة تنافسية في منظمة ما إلى منع استخدامها في منظمات أخرى، وهكذا فإن العلماء العاملين لدى (IBM) والحائزين على جوائز نوبل قد لا يجدون شركة أخرى تقبل بتشغيلهم لديها في الوقت نفسه. ولا يمكن لبرادة الحديد المستهلكة لدى (Nucro) أن تستهلك بنفس الوقت للإنتاج لدى مصنعي الفولاذ الآخرين.

على العكس من هذا فإن استخدام البضاعة غير التنافسية من قِبل إحدى المنظمات لا يحد من استخدام الآخرين لها، وتقع الأفكار ضمن هذه الفئة. فعندما أطلقت (Virgin Atlantic Airways) خدمة الطبقة الأعلى وهو مفهوم جديد للسفر بدرجة رجال الأعمال جمع بشكل أساسي بين المقاعد الواسعة وحجرة الاستلقاء المعروفة في الدرجة الأولى التقليدية وبسعر بطاقات درجة رجال الأعمال، كانت لشركات الخطوط الجوية الأخرى الحرية في تطبيق هذه الفكرة لديها دون أن يحد هذا من قدرة (Virgin) على استخدامها.

يجعل هذا الأمر المحاكاة التنافسية ممكنة وأقل كلفة، فالكلفة والمخاطرة في ابتكار وتطوير فكرة جديدة هي عبء يتحمله صاحب الفكرة، لا من يقلده.

يتفاقم هذا التحدي عندما تؤخذ فكرة المنع هذه بعين الاعتبار. المنع هو وظيفة عائدة لطبيعة البضاعة وللنظام التشريعي. فالبضاعة قابلة للمنع إذا كان بإمكان الشركة أن تمنع الآخرين من استخدامها، بسبب محدودية القدرة على الوصول إليها أو بسبب حقوق الحماية. لشركة (Intel) مثلاً أن تمنع مصنعي شرائح المعالجات الدقيقة من استخدام أدوات الإنتاج نفسها، وذلك باستخدامها لحقوق حماية الملكية. لكن نادي اللياقة البدنية للسيدات (Curves) لا يمكنه منع أي أحد من الدخول إلى مراكزه ودراسة بنيته والجو السائد ، ونظام التمرين لديه وتقليد مفهومه عن اللياقة البدنية،

والذي يقول: إن السيدات بحاجة إلى التمرين لثلاثين دقيقة فقط لثلاث مرات أسبوعياً للاحتفاظ بلياقتهن في جو من المرح مع غيرهن من السيدات، ودون وجود أي شخص تشعر بالإحراج أمامه. أكثر العناصر التي تضيف القيمة لدى (Curves) ليس عنصراً قابلاً للصنع، فما إن تخرج الأفكار للعلن، حتى تنتقل المعرفة بشكل طبيعي للمنظمات الأخرى. هذا النقص في إمكانية المنع يعزز مخاطر الركوب المجاني. مثل المفاهيم الخلاقة المبدعة لكل من (Curves و Sratucks و Southwest Airlines) فإن العديد من أفكار المحيط الأزرق القوية ذات قيمة هائلة، لكنها في حد ذاتها ليست اكتشافات تقنية جديدة. وبالنتيجة فهي ليست قابلة للحماية ولا للمنع، وهي عرضة للتقليد.

نجد من كل ما سبق أن السعر الاستراتيجي الذي تضعه لعرضك لا يهدف فقط إلى جذب المستهلكين بأعداد كبيرة، بل يهدف لمساعدتك في الإبقاء عليهم. ومع الإمكانية العالية للركوب المجاني فإن سمعة العرض يجب أن تكتسب في اليوم الأول، لأن بناء الاسم يعتمد أكثر فأكثر على الكلمة والتوصيات التي تنتشر بسرعة عبر مجتمعنا القائم حالياً على مبدأ الشبكة.

لذا فعلى الشركات أن تبدأ بعرضٍ لا يمكن للمستهلكين رفضه، ويجب أن يبقى العرض على هذه الحال لإحباط كل محاولات الركوب المجاني عبر التقليد، وهذا هو ما يجعل السعر الاستراتيجي أحد المفاتيح. يدور السعر الاستراتيجي حول السؤال التالي: هل تم وضع السعر لعرضك بحيث يجذب الكتلة الأكبر من المستهلكين المستهدفين منذ البداية ويولد لديهم القناعة ليدفعوا ثمنه؟

عند جمع المنفعة الاستثنائية مع السعر الاستراتيجي يحبط التقليد.

طوّرنا أداةً سميناها: "معبر السعر إلى كتلة المستهلكين"، وهي تهدف لمساعدة المديرين على إيجاد السعر الصحيح لعرض لا يقاوم،

والذي هو بالمناسبة ليس بالضرورة السعر الأقل. تشمل الأداة خطوتين متمايزتين لكن مرتبطتان ضمنياً (انظر الشكل ٦-٥).

الخطوة ١: تحديد معبر السعر إلى كتلة المستهلكين

الخطوة ٢: تحديد مستوى السعر ضمن المعبر

ثلاثة أنواع

للمنتجات أو الخدمات الشبيهة

نفس الصيغة

صيغة مختلفة نفس الوظيفة

صيغة مختلفة ووظيفة مختلفة نفس الموضوع

درجة عالية من الحماية القانونية، وحماية الموارد.
صعب التقليد

التسعير بالحد الأعلى

حماية قانونية وحماية موارد إلى درجة ما.

التسعير بالحد المتوسط

معبر السعر إلى كتلة المستهلكين

درجة منخفضة من الحماية القانونية، وحماية الموارد.
سهل التقليد

التسعير بالحد الأدنى

حجم الدائرة يتناسب مع عدد المستهلكين الذين ينجذبون إلى المنتج أو الخدمة المقدمة.

شكل ٦-٥

معبر السعر إلى كتلة المستهلكين

■ الخطوة الأولى: تحديد معبر السعر إلى كتلة المستهلكين

تنظر كل الشركات عند وضعها للسعر إلى المنتجات والخدمات الأكثر تشابهاً مع فكرة ما من مبدأ الصيغة. في الحالة النموذجية تنظر الشركات إلى المنتجات والخدمات الأخرى ضمن مجال صناعتها. يبقى هذا تمريناً ضرورياً بالطبع لكنه غير كافٍ لجذب زبائن جدد. التحدي

الرئيس إذن هو تحديد السعر الاستراتيجي الذي يفهم حساسية هؤلاء الناس تجاه السعر، فهم في النهاية من سيقومون بالمقارنة بين المنتج أو الخدمة الجديدة والكم الهائل من المنتجات والخدمات التي تبدو مختلفة بصيغتها والمعروضة خارج إطار المنافسة التقليدية.

الطريقة الأفضل لإلقاء نظرة خارج حدود الصناعة هي وضع قائمة بالمنتجات والخدمات التي تقع ضمن فئتين: المنتجات والخدمات التي تختلف بصيغتها لكنها تؤدي الوظيفة نفسها، والمنتجات أو الخدمات التي تختلف بصيغتها ووظائفها لكنها تقع ضمن فئة الموضوع نفسها.

صيغة مختلفة والوظيفة نفسها: تجذب كثير من الشركات التي توجد في المحيطات الزرقاء زبائنها من صناعات أخرى، والذين يستخدمون منتجات أو خدمات تؤدي نفس الوظيفة أوتحمل نفس المنفعة الجوهرية التي يقدمها المنتج الجديد لكن بشكل فيزيائي مختلف تماماً. ففي حالة (Ford) والنموذج (T) تطلعت (Ford) إلى العربات التي تجرها الخيول التي تقدم المنفعة الجوهرية نفسها كالسيارة تماماً: نقل الأفراد والعائلات. لكن بصيغة مختلفة تماماً: الحيوان الحي مقابل الآلة.

حولت (Ford) أغلبية غير الزبائن لصناعة السيارات، وخاصة زبائن العربات التي تجرها الخيول إلى زبائن لمحيطها الأزرق، وذلك بوضع سعر النموذج (T) مقابل سعر العربة، وليس مقابل سعر السيارات الأخرى.

أدى طرح هذا السؤال في مجال تقديم وجبات الطعام المدرسية إلى رؤية جديدة مثيرة للاهتمام، ودخل الأهالي الذين يجهزون الطعام لأولادهم بأنفسهم في المعادلة، بالنسبة إلى العديد من الأطفال تولى الأهل نفس الوظيفة: إعداد الطعام لطفلهم. لكن كانت هناك صيغة مختلفة تماماً: الأم والأب مقابل رتل طعام الغداء في مطعم المدرسة.

■ اختلاف الصيغة والوظيفة وتماثل الموضوع

تستقطب بعض الشركات زبائنها من مسافات أبعد من كل ما سبق، وأحد الأمثلة هو سيرك الشمس الذي استقطب زبائنه من نطاق واسع من صناعات النشاطات المسائية. أتى نموه من خلال سحب الناس من نشاطات أخرى تختلف تماماً بصيغتها ووظيفتها. فالمقاهي والمطاعم لا تشترك مع السيرك إلا ببعض المواصفات الفيزيائية. وهي تخدم وظيفة مختلفة بتقديمها لمتعة الطعام والشراب والمحادثة، وهي تجربة مختلفة تماماً عن المتعة البصرية التي يقدمها السيرك. لكن ورغم هذه الاختلافات في الصيغة والوظيفة فهناك قاسم مشترك بين هذه النشاطات الثلاثة: قضاء أمسية ممتعة في الخارج.

إن وضع قائمة بالمنتجات والخدمات الرديئة يسمح للمديرين برؤية كامل نطاق المستهلكين الذين يمكن سرقتهم من صناعات أخرى ومن غير الصناعات، كالأهل (بالنسبة إلى صناعة وجبات الطعام المدرسية) أو المحاسبين في إدارة النفقات المنزلية (بالنسبة إلى صناعة برمجيات المحاسبة الشخصية).

بعد الانتهاء مما سبق، على المديرين أن يرسموا خريطة بيانية للسعر والحجم لهذه الصناعات الشبيهة كما هو موضح في الشكل ٦-٥.

تفتح هذه المقاربة طريقاً مباشراً لتحديد مكان الكتلة المستهدفة من المستهلكين والسعر الذي يمكن أن يدفعوه لقاء المنتج أو الخدمة التي يستخدمونها حالياً. عَرْضُ شريط السعر الذي يجذب أكبر مجموعة من المستهلكين المستهدفين هو معبر السعر إلى كتلة المستهلكين.

يكون النطاق في بعض الحالات عريضاً جداً، فبالنسبة إلى شركة (Southwest) مثلاً غطى معبر السعر مجموعة الناس التي تدفع ٤٠٠ دولار لشراء بطاقة من الدرجة الاقتصادية للمسافات القصيرة مقابل ٦٠دولار

للذهاب إلى نفس النقطة بالسيارة. المفتاح هنا ليس أن تسعى لوضع سعر يقابل سعر المنافسة ضمن الصناعة نفسها، بل أن تسعى لوضع سعر يقابل البديل والشبيه بين الصناعات الأخرى وغير الصناعات.

هل وضعت (Ford) سعرها مثلاً ليقابل أسعار السيارات الأخرى الذي كان يماثل ثلاثة أضعاف سعر عربة الخيول، ولو فعلت هذا لما انفتح أمامها هذا السوق الهائل.

■ الخطوة الثانية: حدد مستوىً ضمن معبر السعر

يساعد الجزء الثاني من هذه الأداة المديرين على تحديد مدى ارتفاع السعر الذي يمكن أن يصلوا إليه ضمن معبر السعر دون إتاحة فرصةٍ للمنافسة لتقليد المنتجات أوالخدمات.

يعتمد التقدير على عاملين أساسيين:

الأول هو مدى حماية المنتج أو الخدمة قانونياً عبر حقوق الملكية والنشر.

الثاني هو مدى امتلاك الشركة بشكل حصري للأصول أو القدرة على الإنتاج. مثل خط الإنتاج المكلف الذي يمكن أن يعيق التقليد.

استطاعت شركة (Dyson) البريطانية للإلكترونيات مثلاً أن تتقاضى سعراً عالياً لمنتجاتها من المكانس الكهربائية التي لاتستخدم الأكياس منذ إطلاق المنتج عام ١٩٩٥، وذلك بفضل قوة حقوق الملكية وصعوبة تقليد هذا المنتج. استخدمت شركات أخرى استراتيجية التسعير بالحدود الأعلى لتجذب إليها كتلة المستهلكين المستهدفة، وتشمل الأمثلة على هذا شركة (Dupont) وماركتها (Lycra) ضمن صناعة الكيميائيات المتخصصة، وشركة (Philips) ومنتجها (Alto) في مجال صناعة الإضاءة، وSAP في

مجال صناعة البرمجيات التطبيقية في إدارة الأعمال، و (Bloomberg) في مجال صناعة برمجيات المحاسبة المالية.

من جهة أخرى فإن على الشركات التي لا يمكنها الاعتماد كثيراً على حقوق الملكية وحماية الأصول أن تفكر بتحديد أسعارها في مكان قريب من منتصف المعبر. أما بالنسبة إلى الشركات التي لا تتوافر لها مثل هذه الحماية فعليها تحديد أسعار منخفضة نسبياً. في حالة شركة (Southwest) ولأن خدماتها لم تكن قابلة للحماية ولا تتطلب أصولاً يمكن حصرها، فإنها خفضت سعر بطاقتها إلى الحد الأدنى في المعبر، أمام سعر النقل بالسيارة تماماً.

على الشركات أن تكون حكيمة منذ البداية في وضعها لأسعارها الاستراتيجية في الحد الأعلى أو الأدنى أو في الوسط، وخاصة إذا كان أيٌّ مما يلي صحيحاً:

- يحمل عرض المحيط الأزرق الذي تقدمه تكاليف ثابتة عالية وتكاليف متنوعة هامشية.
- تعتمد جاذبيتها بشدة على طرفيات شبكة الإنترنت.
- تستفيد بنية تكاليفها من اقتصاد في حالة انحدار من حيث الأسعار والمنظور.

وفي هذه الحالات فإن الحجم يحمل في طياته ميزات خاصة بالكلفة، وهو شيء يجعل التسعير على أساس الحجم مهماً أكثر.

لا يشير معبر السعر إلى كتلة المستهلكين إلى منطقة السعر الاستراتيجي المركزية فقط والتي تجذب محيطاً من الطلب الجديد، بل هي إشارة أيضاً لكيفية تعديل تقديرات سعرك الأساسي لتحقيق هذا. عندما يجتاز عرضك اختبار السعر الاستراتيجي فأنت جاهز للانتقال إلى الخطوة التالية.

■ من وضع السعر الاستراتيجي إلى الكلفة المستهدفة

الكلفة المستهدفة هي الخطوة التالية في السياق الاستراتيجي، وهي تتناول جانب منفعة نموذج العمل. لزيادة إمكانية المنفعة من فكرة المحيط الأزرق على الشركة أن تبدأ بسعر استراتيجي وتطرح منه هامش الربح لتصل إلى الكلفة المستهدفة. السعر مطروحاً منه الكلفة وليس الكلفة ومضافاً إليها هامش الربح، هذا الأسلوب جوهري للوصول إلى بنية الكلفة التي تتميز بصفتين؛ كونها مربحة، وتجعل من الصعب على الآخرين تحقيقها.

عندما تكون الكلفة المستهدفة تابعة للسعر الاستراتيجي فإنها في العادة صعبة المنال.

يكمن جزء من تحدي تحقيق الكلفة المستهدفة في بناء ملامح الاستراتيجية الذي يتميز بالتفرد والتركيز، مما يجعل الشركة تخفض كثيراً من التكاليف. يمكنك أن تفكر بتخفيض التكاليف الذي قام به سيرك الشمس من خلال استبعاده للحيوانات وللمؤدين النجوم، أو الذي حققته (Ford) من خلال النموذج (T) ذي اللون الواحد والطراز الواحد بميزات قليلة. تكون هذه التخفيضات كافية أحياناً للوصول إلى الكتلة المستهدفة، لكنها غير كافية في الغالب. إذا فكرت بما ابتكرته (Ford) لتخفيض الكلفة لتحقيق الكلفة المستهدفة صعبة المنال بالنسبة إلى الآخرين خلال عملها على النموذج (Ṫ. òÒäà iÕ Ford) أن تغير نظام الإنتاج القياسي، والذي تصنع فيه السيارات يدوياً منذ البداية وحتى النهاية. قدمت (Ford) بديلاً عن ذلك، وهو خط الإنتاج الذي حل فيه محل الحرفيين المهرة عمال عاديون دون خبرة في هذا المجال، ويتلخص عملهم في مهام صغيرة تنفذ بسرعة وبفعالية أكبر، مما خفض الزمن اللازم لتجهيز السيارة من ٢١ يوماً إلى ٤ أيام، وخفض ساعات العمل بنسبة ٦٠٪. لو لم تقدم (Ford) هذه

الحلول لتخفيض الكلفة لما استطاعت تحقيق الربح من سعرها الاستراتيجي.

إذا استسلمت الشركات لإغراء رفع السعر الاستراتيجي أو التخفيف من منفعة المستهلك بدلاً من الحفر عميقاً للبحث عن حلول خلاقة لتحقيق الكلفة المستهدفة كما فعلت (Ford)، فإن هذه الشركات لن تكون على الطريق المؤدي إلى المياه الزرقاء المربحة. أمام الشركات ثلاث محركات أساسية للوصول إلى الكلفة المستهدفة.

يتضمن الأول التنظيم السلس للعمليات، وتقديم حلول مبتكرة بدءاً بالتصنيع وانتهاء بالتوزيع.

هل يمكن استبدال المواد الأولية للمنتجات أو الخدمات بمواد أخرى غير تقليدية وأقل كلفة، كالتبديل بين المعدن و البلاستيك، أو تغيير مقر المركز الرئيس للاتصالات من المملكة المتحدة إلى بنغالور؟ هل يمكن إزالة الفعاليات ذات الكلفة العالية والقيمة المنخفضة في حلقة القيمة، أو تخفيضها أو تكليف مصدر خارجي بها؟

هل يمكن نقل مكان وجود منتجاتك أو خدماتك من الأماكن المكلفة إلى أماكن أقل كلفة كما فعل (Home Depot و IKEA و Wal-Mart أو Southwest) التي انتقلت إلى المطارات الفرعية.

هل بإمكانك اختصار الأجزاء أو مراحل الإنتاج بتغيير طريقة العمل كما فعلت (Ford) بتقديمها لخط الإنتاج؟

هل يمكنك أتمتة النشاطات لتخفيض الكلفة؟

استطاعت شركة الساعات السويسرية (SWATCH) من خلال أسئلة السبر هذه أن تصل إلى بنية تكاليف أقل ٣٠٪ من أية شركة ساعات أخرى في العالم.

أعد نيكولاس حايك رئيس مجلس إدارة (SWATCH) في البداية فريق مشروع مهمته تحديد السعر الاستراتيجي لساعة (SWATCH). كانت ساعات الكوارتز الدقيقة الرخيصة (٧٥ دولار تقريباً) تحتل السوق آتية من اليابان وهونغ كونغ. توصلت (SWATCH) إلى سعر ٤٠دولار لساعتها وهو سعر يمكّن الناس من شراء أكثر من ساعة كإضافة تكميلية للثياب. لم يترك السعر المنخفض أي هامش ربح للشركات اليابانية وشركات هونغ كونغ بحيث لم يعد ممكناً أن تقلد ساعات (SWATCH) وتخفض السعر. بعد أن توجهت جهود فريق (SWATCH) إلى تحقيق مبيعات لساعاتها على أساس السعر ولا شيء أكثر، عاد الفريق ليصل إلى الكلفة المستهدفة، وهي عملية تشتمل على تحديد الهامش الذي تحتاجه الشركة لدعم التسويق والخدمات وتحقيق هامش ربح لها.

مع ارتفاع كلفة العمل في السوق السويسرية استطاعت الشركة أن تحقق الهدف بإجراء تعديلات في المنتج وفي أساليب الإنتاج. فبدلاً من استخدام المعادن التقليدية أو الجلد مثلاً، استخدمت الشركة البلاستيك. بسّط المهندسون بشكل جذري من تصميم الجهاز الداخلي للساعة، فخفضوا عدد القطع العاملة من ١٥٠ إلى ٥١ قطعة. وأخيراً طور المهندسون تقنيات تصنيع أبسط وأرخص، فبدلاً من إحكام إغلاق الساعة بالأمواج فوق الصوتية استخدمت البراغي. عند جمع هذه التعديلات في التصميم والتصنيع معاً فإن (SWATCH) خفضت تكاليف العمل من ٣٠٪ إلى أقل من ١٠٪ من التكاليف الإجمالية. نتج عن هذه الأفكار الخلاقة بنية تكاليف صعبة المنافسة جعلت الشركة تسيطر على معظم سوق الساعات. ذلك السوق الذي سيطر عليه المنتجون الآسيويون الذين يتمتعون بوسط إنتاجٍ كلفةُ ساعات العمل فيه منخفضة.

هناك رافعة أخرى يمكن للشركات أن تشدها لتحقق الكلفة المستهدفة، إضافة إلى سلاسة العمليات وابتكار حلول تخفيض الكلفة، هذه الرافعة هي الشراكة.

تحاول الكثير من الشركات بتفكير خاطئ عند تقديم منتج جديد أو خدمة جديدة للسوق، أن تتولى وحدها كامل عملية الإنتاج والتوزيع. يحدث هذا أحياناً بسبب رؤيتهم للمنتج أو الخدمة على أنه عتبة تطوير إمكانيات جديدة.

لا يتعدى الأمر في أوقات أخرى كون الشركة لا تفكر في إدراج خيارات خارجية.

ولكن الشراكة تؤمن للشركات طريقة لتأمين القدرات المطلوبة بسرعة وفعالية خلال عملية تخفيض بنية التكاليف. يسمح هذا للشركة برفع مستوى معارف الشركات الأخرى وميزانها الاقتصادي. تعمل الشراكة على إغلاق الفجوات في القدرات الموجودة من خلال مكاسب صغيرة عندما يتم القيام بهذا بشكل أسرع وأرخص، وتؤمن مدخلاً للمعارف المطلوبة التي أصبح الغير خبيراً فيها.

يعود جزء كبير من قدرة (IKEA) على تحقيق الكلفة المستهدفة للشراكة. تبحث (IKEA) عن أرخص الأسعار للمواد والإنتاج عبر الشراكة مع حوالي ٥٠٠ شركة مصنعة في أكثر من ٥٠ بلداً لتضمن أقل كلفة وأسرع إنتاج لمنتجات (IKEA) التي تصل إلى حوالي ٢٠ألف منتَج.

يمكن في هذا السياق أن نذكر شركة (SAP) أكبر مصنِّع لبرمجيات إدارة الأعمال، وهي ألمانية الأصل. وفرت شركة (SAP) بالشراكة مع (Oracle) ملايين الدولارات إن لم يكن المليارات من تكاليف التطوير، وحصلت على قاعدة البيانات المركزية على مستوى العالم والتي تعود لـ (Oracle) وتؤلف جوهر منتجات (SAP R2 و R3). مضت (SAP) خطوة

إضافية عندما أسست شراكة مع منظمات استشارية كبرى مثل (Capegemini و Accenture) لتكسب قوة مبيعات عالمية دون أي كلفة إضافية. بينما كانت (Oracle) تملك تكاليف ثابتة لقوة مبيعات صغيرة على ورقة حساباتها المالية، استطاعت (SAP) أن ترفع عمل (Capegemini وAccenture) على الشبكات لتصل إلى زبائن (SAP) المستهدفين دون زيادة التكاليف على الشركة.

في بعض الأحيان لا يمكن لسلاسة الإنتاج ولا لتخفيض الكلفة أو الشراكة أن تقرب الشركة من الكلفة المستهدفة، يأخذنا هذا إلى الرافعة الثالثة التي يمكن للشركات استخدامها للحصول على هامش الربح المرغوب دون المساومة على السعر الاستراتيجي، هذه الرافعة هي تغيير نموذج وضع السعر في صناعة ما. يمكن للشركات من خلال تغيير نموذج وضع الأسعار المستخدم أن تتغلب على هذه المشكلة، وليس من خلال تغيير مستوى السعر الاستراتيجي.

حين ظهرت أفلام الفيديو لأول مرة كان سعرها بحدود ٨٠ دولار، وقلة من الناس دفعت هذا المبلغ لأن أحداً منهم لم يتوقع أن يشاهد الفيلم أكثر من مرتين أو ثلاث.

كان لا بد من وضع سعر الفيلم بالتناسب مع كلفة الذهاب لدار السينما وليس بالتناسب مع اقتناء الفيلم طوال العمر، لذا فإن الطلب لم يتحرك عند مستوى ٨٠ دولاراً. كيف يمكن لشركة أن تكسب المال من بيع الأفلام ببضعة دولارات إذا تبعت مسار السعر الاستراتيجي؟

والجواب أنها لا تستطيع. لكن شركة (Bluckbust) التفَّتْ حول هذه المشكلة بتغيير نموذج السعر من البيع إلى الإيجار. سمح لها هذا بإعادة وضع سعر استراتيجي يساوي بضعة دولارات مقابل استئجار الفيلم، وبالنتيجة انفجر الطلب على سوق الفيديو المنزلي وكسبت (Blockbust)

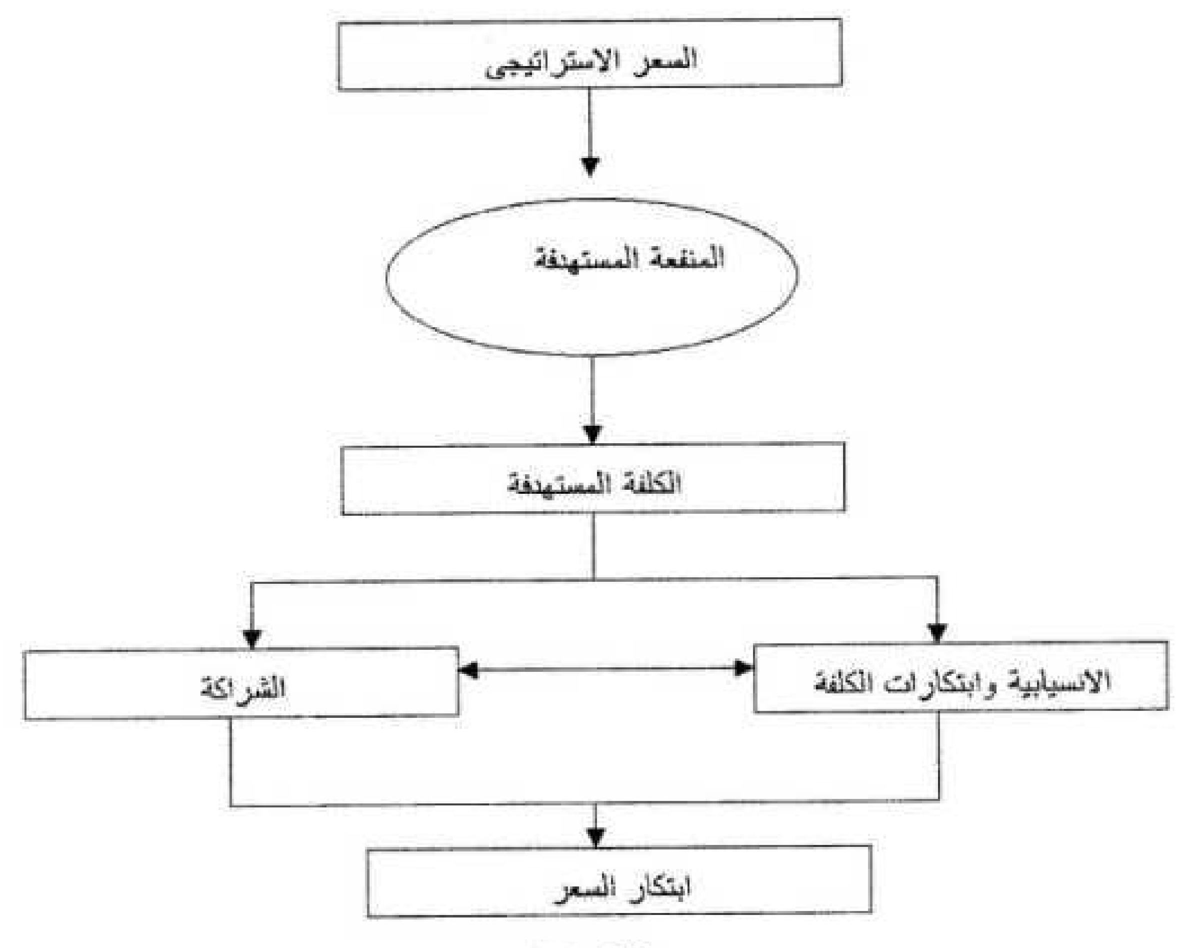
المال بإعادة تأجير نفس الفيلم باستمرار أكثر مما كان سيكسبه من بيعه مرة واحدة.

فجرت (IBM) السوق الراكدة بتغيير نموذج الأسعار من البيع إلى التأجير لتصل إلى السعر الاستراتيجي مع تغطية بنية التكاليف.

إضافة لنموذجي (Blockbuster و IBM) استخدمت الشركات ابتكارات عديدة في نماذج وضع الأسعار للوصول إلى السعر الاستراتيجي بشكل مربح. أحد هذه النماذج هو مشاركة الوقت . تتبع شركة (Net Jets) هذا النموذج لجعل الطائرات متاحةً لنطاق واسع من الزبائن المتعاونين معاً، الذين يشترون حق استخدام الطائرة لفترة زمنية محددة بدلاً من شراء الطائرة بحد ذاتها.

نموذج آخر هو تشارك الشريحة، حيث يقوم مديرو وكالات التمويل التعاونية بتقديم خدمات مالية متميزة - لا تقدم عادة إلا للأغنياء ومن قبل المصارف الخاصة- للمستثمرين الصغار ببيعهم شريحة من هذه الخدمات المالية بدلاً من بيعهم لكامل الخدمات.

تهجر بعض الشركات حالياً مفهوم السعر بمجمله، وبدلاً منه فإنها تعطي المنتجات للزبائن مقابل الانتفاع من عمل الزبون. (HP) مثلاً قايضت مخدمات شبكة عالية الأداء لشركة (Silicon Valley Star-ups) مقابل حصة في عائداتها. يحصل الزبائن بهذا الأسلوب على كفاءة أساسية، و تكسب (HP) أكثر بكثير من مجرد سعر الجهاز. لا تهدف هذه العملية للمساومة على السعر الاستراتيجي إنما تهدف للوصول إلى الهدف من خلال نموذج سعر جديد. نسمي هذه العملية ابتكار السعر. تذكَّرْ على كل حال أن ما يعتبر ابتكارَ سعرٍ في صناعة ما، كتأجير أفلام فيديو، هو غالباً النموذج القياسي لوضع السعر في صناعة أخرى.



شكل ٦-٦

نموذج المنفعة في استراتيجية المحيط الأزرق

يوضح الشكل ٦-٦ كيف يزيد ابتكار القيمة من الربح باستخدام الرافعات الثلاث المذكورة.

كما يوضح الشكل فإن الشركة تبدأ من السعر الاستراتيجي، وتطرح منه هامش الربح المستهدف لتصل إلى الكلفة المستهدفة. هناك رافعتان أساسيتان أمام الشركات لكي تصل إلى الكلفة المستهدفة التي تدعم هامش الربح كذلك.

الرافعة الأولى هي سلاسة العملية الإنتاجية والأفكار المبتكرة لخفض التكلفة، والثانية هي الشراكة.

عندما يستحيل تحقيق الكلفة المستهدفة رغم كل الجهود المبذولة لبناء نموذج عمل منخفض الكلفة فإن على الشركة أن تعود إلى الرافعة الثالثة وهي ابتكار السعر لكي تحقق السعر الاستراتيجي المربح.

طبعاً، وحتى عندما يمكن تحقيق الكلفة المستهدفة، فإنه يمكن السعي لابتكار السعر. وعندما يتمكن عرض شركة ما من تحقيق جانب الربح من نموذج العمل بنجاح فإن الشركة تكون جاهزة للانتقال إلى الخطوة النهائية في سياق استراتيجية المحيط الأزرق.

يُبنى نموذج العمل ضمن سياق المنفعة الاستثنائية، والسعر الاستراتيجي والكلفة المستهدفة وابتكار القيمة. بشكل مغاير لمبتكري التقنيات التقليديين، فإن ابتكار القيمة يرتكز على مبدأ تحقيق المنفعة للجميع بين المستهلكين والشركات والمجتمع.

يوضح الملحق (C) "حركية السوق لدى ابتكار القيمة" كيفية عقد الاتفاقية في السوق، ويشرح تداخل المصالح الاقتصادية والاجتماعية لذوي العلاقة.

■ من المنفعة، والسعر، والكلفة إلى التبني

قد لا يكون نموذج العمل الذي لا يقهر كافياً لضمان النجاح التجاري لفكرة محيط أزرق، وهي بتعريفها تقريباً تشكل تهديداً للحالة القائمة، ولهذا السبب فقد تثير الخوف والمقاومة بين الشرائح الرئيسة لأصحاب العلاقة: موظفو الشركة، وشركاء العمل، وجمهور العامة. لذا يتوجب على الشركة قبل أن تندفع للأمام لتستثمر الفكرة الجديدة أن تتغلب على مثل هذه المخاوف بتقديم المعرفة للخائفين.

■ الموظفون

إن الفشل في مخاطبة قلق الموظفين بشكل مناسب والحديث عن تأثير أفكار العمل الجديدة في حياتهم قد يكون مكلفاً. عندما أعلنت إدارة Merrilynch مثلاً عن خططها لإنشاء خدمة الوسيط التجاري على شبكة

الإنترنت، انخفض سعر أسهمها بنسبة ١٤٪ مع ظهور تقارير مضادة للفكرة ونشوب صراع داخلي في قسم كبار وسطاء الشركة.

على الشركات قبل أن تعمم أفكارها أن تبذل جهداً كبيراً للتواصل مع موظفيها وتعلمهم بأن الإدارة على علم بمخاطر تنفيذ الفكرة. على الشركات أن تعمل مع موظفيها لإيجاد طرق لتجاوز المخاطر بحيث يربح الجميع في الشركة، وإن حصل تغيير في أدوار الناس ومسؤولياتهم ومكافآتهم.

على عكس (Merrilynch) قامت (Morgan Stanley Dean Witter&Co) بالالتقاء بموظفيها في اجتماع مفتوح ضمن الشركة نوقشت فيه استراتيجيتها لمواجهة تحدي الإنترنيت. وأثمرت هذه الجهود ثمارها لأن السوق أدرك أن موظفيه فهموا الحاجة للمضاربة عن طريق الانترنيت وارتفعت حصص الشركة بنسبة ١٣٪ مع إعلانها البدء بالتنفيذ.

■ شركاء العمل

الأكثر ضرراً من نفور الموظفين هو مقاومة الشركاء الذين يخافون من تهديد أفكار العمل الجديدة لتدفق الربح أو على موقعهم في السوق. كانت تلك هي المشكلة التي واجهتها شركة (SAP) في أثناء تطويرها لمنتجها (ASAP)، وهو نظام برمجي للاستثمار سريع في إنجاز العمل ومنخفض الكلفة. جعل (ASAP) برمجيات إدارة الأعمال في متناول الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم لأول مرة. وتمثلت المشكلة في أن تطوير برنامج (ASAP) تطلّب تعاوناً فعالاً مع شركات استشارية كبيرة تحصل على دخل إضافي من التطبيقات الأخرى التي طرحتها (SAP) قبلاً، وبالنتيجة لم يكن لدى هذه الشركات ما يدفعها لإيجاد طريقة أسرع لتطبيق برمجيات الشركة.

حلت (SAP) المعضلة بمناقشة صريحة لهذه المواضيع مع شركائها. أقنع مديروها التنفيذيون الوكالات الاستشارية بأنهم سيكسبون المزيد من الأعمال بالتعاون فيما بينهم؛ فرغم أن (ASAP) سيخفض فترة إنجاز العمل لدى الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم فإن الوكالات الاستشارية ستكسب قاعدة زبائن جدد سيكونون أكثر من تعويض للربح الذي سيخسرونه من الشركات الأكبر، كما أن النظام الجديد يوفر للمشاركين رداً على تساؤلات الزبائن المتزايدة حول برمجيات إدارة الأعمال التي تستغرق وقتاً طويلاً لإنجاز العمل.

- **جمهور العامة**

يمكن أن ينتشر رفض أفكار العمل الجديدة إلى جمهور العامة أيضاً، وبخاصة إذا كانت الفكرة جديدة جداً ومبتكرة بحيث تهدد النظم السياسية أو الاجتماعية التقليدية. ويمكن أن تكون التأثيرات مدمرة. ونذكر هنا مثال شركة (Monsanto) التي تنتج أغذية معدلة وراثياً.

أثار اتجاهها تساؤلات الزبائن الأوربيين، ويعود جزء كبير في هذا إلى جهود مجموعات الحفاظ على البيئة مثل جمعية السلام الأخضر ، وجمعية أصدقاء الأرض، و جمعية حماية التربة.

أصابت هجمات هذه المجموعات أوتاراً حساسة في أوربة التي أصبح لها تاريخ فيما يتعلق بسلامة البيئة ونشأت فيها أحزاب قوية ناشطة في مجال الزراعة.

تمثّل خطأ (Monsanto) في تركها النقاش للآخرين. كان على الشركة أن تُعلِم المجموعات البيئية وعموم الناس بفوائد الأغذية المعدلة وراثياً وإمكاناتها في محاربة المجاعات والأمراض. وعندما طرحت المنتجات في السوق كان على الشركة أن تخيّر الزبائن بين الأغذية الطبيعية والأغذية المعدلة بوضع لصاقة على كل منها. ولو أن الشركة اتخذت هذه الخطوات

فلربما انتهى بها الأمر كمصدر مستقبلي لتقنية أساسية بدلاً من التشويه الذي أصاب سمعتها.

الحل لإيصال أفكارك إلى هذه المجموعات الثلاث ذات العلاقة : موظفيك وشركائك والعامة، هو إدارة نقاش صريح حول ضرورة تبني الفكرة الجديدة. عليك أن توضح أفضل ما فيها، وتضع توقعاتك الواضحة لتشعباتها، وتصف كيف ستتعامل الشركة معها. يحتاج ذوو العلاقة إلى أن يعرفوا أن صوتهم مسموع وأنه لن تكون هناك مفاجآت. ستجد الشركات التي تتكبد عناء إجراء مثل هذا الحوار مع ذوي العلاقة أن هذا التعب والوقت الذي بذلته سيعود عليها بالكثير (لمناقشةٍ أوسعَ حول كيفية ربط ذوي العلاقة بالأفكار الجديدة انظر الفصل ٨).

■ دليل فكرة المحيط الأزرق

بما أن على الشركات أن تبني استراتيجيات المحيط الأزرق ضمن سياق المنفعة والسعر والكلفة والتبني فإن هذه المعايير تشكل وحدة متكاملة تضمن النجاح التجاري.

		Philips CD-i	Motorola Iridium	DoCoMo i-mode Japan
المنفعة	هل هناك منفعة استثنائية ؟ هل هناك أسباب مقنعة لشراء عرضك؟	–	–	+
السعر	هل سعرك في متناول الكتلة الأكبر من المستهلكين؟	–	–	+
الكلفة	هل تلبي بنية تكاليفك الكلفة المستهدفة ؟	–	–	+
التبنّـــي	هل تعاملت مع عقبات التبني بشكل مسبق؟	–	+/–	+

شكل ٦-٧

دليل فكرة المحيط الأزرق

يؤمن لك دليل فكرة المحيط الأزرق (BOI) اختباراً بسيطاً ولكنه فعال لاختبار هذا النظام.

يظهر الشكل ٦-٧ أنه لو قامت (Philips أو Motorola) باستخدام دليل فكرة المحيط الأزرق لدراسة منتَجيها (CDi و Iridium) لأدركتا أنهما بعيدتان عن فتح سوق محيط أزرق.

مع احترامنا لفكرة (Philips - CDi) فإن عرضها لم يقدم منفعة استثنائية للمستهلك بسبب تعقيده التقني وقلة برمجياته، كما أن سعره وُضع بعيداً عن متناول أغلبية المستهلكين، واتصفت عملية تصنيعه بالتعقيد وارتفاع الكلفة. احتاج هذا المنتَج بتصميمه المعقد إلى أكثر من ثلاثين دقيقة من الشرح للزبون عند محاولة بيعه ، وهو شيء ثبّط عزيمة الباعة في محلات البيع بالتجزئة. ولهذا فإن (CDi) فشل في المعايير الأربعة لدليل فكرة المحيط الأزرق رغم المليارات التي صُرفت عليه.

ولو أن (Philips) عملت على تقدير قيمة فكرة (CDi) باستخدام دليل فكرة المحيط الأزرق أثناء تطويرها له لاستطاعت أن تتنبأ بالنواقص في فكرتها هذه، ولعملت على تجنبها بتبسيط المنتج وتطوير البرمجيات الكافية ووضعِ السعر الاستراتيجي بحيث يكون في متناول الكتلة الكبرى من المستهلكين. أي اتباع أسلوب (السعر - الكلفة) بدلاً من (الكلفة + نسبة ربح)، والعمل مع تجار التجزئة لإيجاد طريقة سهلة وبسيطة لبيع المنتج وشرحِ ميزاته في عدة دقائق.

في قصة مشابهة طرحت شركة (Motorola) منتجها (Iridium) الذي تميز بارتفاع سعره بشكل غير منطقي بسبب ارتفاع كلفة الإنتاج، فلم يقدم منفعة قادرة على جذب كتلة المستهلكين، ولم يكن من الممكن استخدامه في الأبنية والسيارات خاصة مع حجمه الكبير. عندما وصل الأمر إلى التبني تغلبت (Motorola) على العديد من التشريعات وضمنت حقوق البث

في عدد كبير من الدول، وشعر الموظفون والشركاء والمجتمع بدافع كافٍ لتقبُّل الفكرة. ولكن فريق مبيعات الشركة وقنوات التسويق أظهرت ضعفاً في الأسواق العالمية. ويسبب عدم قدرة الشركة على متابعة المبيعات بفعالية فإن أجهزة (Iridium) لم تتوافر بما يكفي لتغطية الطلب. ضعفُ المنفعة وارتفاع السعر والكلفة وإمكانية التبني المتوسطة، كل هذه المؤشرات أشارت إلى أن فكرة (Iridium) ستخفق.

وعلى نقيض قصص الإخفاق هذه فإن i-mode الذي أنتجه (NTT DoCoMo) في عام ١٩٩٩ في اليابان في وقت تركزت فيه أنظار العاملين في مجال الاتصالات على أجهزة الاتصال الصوتي اللاسلكية، عملت (NTT DoCoMo) وهي أكبر شركة اتصالات يابانية، على طرح (i-mode) الذي يقدم خدمة الإنترنت على الهواتف النقالة. وصلت صناعة الهواتف النقالة الاعتيادية في اليابان إلى مستوى عالٍ من حيث قابلية التنقل، ونوعية الصوت، وسهولة الاستخدام، وتصميم شكل الجهاز، ولكنها لم تقدم مع ذلك إلا القليل من خدمات المعلومات كالبريد الإلكتروني، أو تقديم المعلومات، أو الأخبار، أو الألعاب، وقدرات التحويل التي تعد من التطبيقات الجوهرية في صناعة الحواسب الشخصية والإنترنت.

جمعت خدمة (i-mode) ميزات أساسية من هاتين الصناعتين الشبيهتين : صناعة الهواتف وصناعة الحواسب الشخصية والإنترنيت. وأوجدت منفعة فريدة ومتفوقة للمستهلكين. قدمت خدمة (i-mode) منفعة استثنائية للمستهلك بسعر هو في متناول كتلة المستهلكين.

رسم الاشتراك الشهري، ورسم المكالمات وإرسال البيانات، وسعر الجهاز، كل هذه الأمور وقعت ضمن منطقة اللامنعكس بالنسبة إلى السعر الاستراتيجي، مما شجع الشراء، وأوصل هذه الخدمة إلى الجمهور بسرعة كبيرة.

كلفة الاشتراك الشهري في موقع إخباري هي بين ١٠٠ و٣٠٠ ين (١ . ٣ دولار) وهذا ناتج عن ملاحقة سعر المجلة اليابانية الأكثر شعبية ومبيعاً في محطة قطارات كيوسك.

بعد تحديد سعر يجذب الكتلة الأكبر من المستهلكين عمدت (NTT) إلى الحصول على الإمكانات التي تحتاجها لتقديم هذه الخدمة ضمن نطاق الكلفة المستهدفة لتحصل لنفسها على هامش للربح. وبتحقيقها لهذا لم تعد الشركة مقيَّدة بأصولها وإمكاناتها. وخلال عمل الشركة في دورها التقليدي كشركة اتصالات، وتطويرها لشبكة عمل سريعة وذات قدرة عالية في مشروع (i-mode) سعت كذلك لتوفير عناصر أساسية أخرى في عرضها بالتشارك مع منتجي الأجهزة نفسها، ومع مصادر البيانات والمعلومات.

هدفت الشركة من خلق هذه الشبكة على أساس الشراكة والمنفعة للجميع إلى تحقيق الكلفة المستهدفة، والحفاظ عليها من خلال السعر الاستراتيجي. ونظراً لوجود العديد من الشركاء والأبعاد في شبكة العمل التشاركية فإن هناك بعض العناصر الوثيقة الصلة بالموضوع:

أولاً: أبقت الشركة شركاءها من مصنعي الأجهزة على اطلاع مستمر على التقنيات الحديثة لتبقيهم أمام منافسيهم.

ثانياً: لعبت الشركة دور المدخل والمخرج لعمل الشبكة اللاسلكية بحيث عدّلت باستمرار قوائم (i-mode) مع جذبها لمصادر معلومات جديدة لإضافتها إلى خدمات الشبكة، وعدلت البرامج لتأمين سرعة الاستخدام العالية.

وفّرت الشركة على شركائها الذين يعملون في تأمين المعلومات تكاليف كثيرة كانت تنفق عادة على تطوير نُظُم دفع الفواتير وتشغيلها عندما تقاضت من الزبائن رسوم الاشتراك في هذه الخدمة، وأمنت لنفسها في الوقت نفسه ربحاً مستمراً متزايداً.

والأهم من ذلك، وبدلاً من استخدام لغة (WML) في نظام (WAP) القياسي لإنشاء المواقع، استخدم (i-mode) لغة (HTML) وهي لغة موجودة مسبقاً ومنتشرة بشكل واسع في اليابان. وهذا ما جعل (i-mode) أكثر جاذبية كمصدر للمعلومات، لأنه باستخدام لغة (HTML) دخلت (NTT DoCoMo) في إجراءات تعاونية أيضاً مع شركاء أجانب مثل (Microsoft وSon Microsystems و Symbian) لتخفيف التكاليف الإجمالية للتطوير واختصار الوقت حتى انطلاق المشروع.

أحد المفاهيم الأساسية الأخرى في استراتيجية (i-mode) هو طريقة تنفيذ المشروع. تمَّ تكليف فريق عمل بالمشروع، وجُهِّز وأُعطي تفويضاً واضحاً واستقلالية في العمل. اختار رئيس الفريق معظم أعضاء فريقه، وعقد معهم اجتماعاً لمناقشة كيفية إيجاد سوق جديدة لاتصالات المعلومات المنتقاة، ولربطهم بالمشروع. ساهم كل هذا في خلق جو من التعاون لتبني مشروع (i-mode)، كما أن اتفاقية المنفعة للجميع التي أوجدتها الشركة مع شركائها، وجاهزية الشعب الياباني لاستخدام خدمات قاعدة البيانات ساهمت كلها في نجاح المشروع .

اجتازت خدمة (i-mode) المعايير الأربعة لدليل فكرة المحيط الأزرق كما مر سابقاً في الشكل ٦.٧.

تبيَّن في الحقيقة أن نظام (i-mode) هو نجاح هائل ؛ فبعد ستة أشهر من انطلاقه وصل المشتركون فيه إلى نقطة المليون. وخلال سنتين وصل عدد المستخدمين إلى ٢١,٧ مليوناً. وازداد الربع من الرسائل المرسلة وحده إلى ٤٠,١ مليوناً، وازداد الريع من إرسال البيانات والصور والنصوص من ٢٩٥ مليون ين (٢,٦ مليار دولاراً) إلى ٨٦٦,٣ مليار ين (٨ مليار دولاراً). تعدّ شركة (DoCoMo) الشركة الوحيدة التي تمكنت من كسب المال من الإنترنت النقالة، وتجاوزت هذه الشركة شركتها الأم (NTT) في مصطلحات السيطرة على السوق وبإمكانية النمو المنفعي.

رغم النجاح الكبير الذي حققه (i-mode) في اليابان فإن نجاحه خارجها منوط بإمكانية تغلبه على الحدود الإقليمية ذات الطبيعة التشريعية والثقافية والعاطفية بالإضافة إلى الحدود التي تخلقها حركية الشراكة والبنية التحتية الاقتصادية.

عندما تجتاز الشركات اختبار دليل فكرة المحيط الأزرق فإنها تصبح جاهزة للتحول من جانب صياغة استراتيجية المحيط الأزرق إلى تنفيذ هذه الاستراتيجية. والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: كيف تصل بمنظمة ما إلى تنفيذ هذه الاستراتيجية التي تعكس ابتعاداً واضحاً عن الماضي؟

يأخذنا هذا إلى الجزء الثالث من هذا الكتاب، والمبدأ الخامس في استراتيجية المحيط الأزرق : التغلب على المعوقات الأساسية ضمن المنظمة، وهو موضوع الفصل التالي.

الجزء الثالث

تنفيذ
استراتيجية المحيط الأزرق

الفصل السابع

التغلب على العقبات المنظماتية

بعد انتهاء الشركة من وضع استراتيجية المحيط الأزرق ضمن نموذج عمل مربح، عليها أن تنفذها. يواجه تنفيذ كل استراتيجية عدة تحديات بالطبع؛ فالشركات، كالأفراد، تعاني صعوبة في ترجمة الفكرة إلى فعل، سواء في المحيط الأحمر أو الأزرق. ولكنْ مقارنةً باستراتيجية المحيط الأحمر فإن استراتيجية المحيط الأزرق تمثل انعتاقاً من الوضع القائم. يتعلق الأمر هنا بالانتقال من التشابه في منحنيات القيمة إلى التفرد وبكلفة أقل، وهذا ما يرفع مؤشر التنفيذ.

أكد لنا المديرون أن التحدي مرهق؛ فهم يواجهون أربعة عقبات: أحدها معنوي ويتعلق بإيقاظ موظفي الشركة ليدركوا الحاجة إلى التغيير الاستراتيجي. قد لا توفر المحيطات الحمراء المسار إلى نمو مستقبلي مريح، ولكنها مريحة لموظفيها، وربما حققت حتى اليوم وضعاً جيداً للمنظمة؛ فلماذا تغيير اتجاه المركب إذن؟

العقبة الثانية هي محدودية الموارد؛ فكلما زادت حدّة التحول في

الاستراتيجية زادت الموارد اللازمة لتنفيذه، ولكن، وفي عدد من المنظمات التي درسناها، فإن الموارد اختُصرت ولم تزد.

العقبة الثالثة هي الدافع: كيف نؤمن الدافع للاعبين الأساسيين للتحرك بسرعة وثبات للتخلص من الحالة القائمة؟ يستغرق الأمر سنوات، وليس لدى المديرين كل هذا الوقت.

وإحدى العقبات هي السياسة، أو كما عبر عنها أحد المديرين "يُطلق عليك النار في منظمتنا قبل أن تهمَّ بالنهوض".

بما أن الشركات تواجه هذه العقبات بدرجات متفاوتة، أو تواجه بعضها بعضاً، فإن معرفة كيفية الانتصار عليها هو المفتاح للتخفيف من المخاطرة. وهذا يأخذنا إلى المبدأ الخامس لاستراتيجية المحيط الأزرق : التغلب على العقبات الأساسية ضمن المنظمة، لوضع استراتيجية المحيط الأزرق قيد التنفيذ.

لتحقيق هذا الأمر بفعالية ينبغي على الشركات أن تهجر الحكمة القديمة حول التغيير المؤثر، تقول هذه الحكمة: إنه كلما كبر حجم التغيير زاد حجم الموارد والوقت الذي تحتاجه للحصول على نتائج. عليك بدلاً من ذلك أن تقلب هذه الحكمة رأساً على عقب مستخدماً ما نسميه "قيادة منطقة التحول" التي تسمح لك بالتغلب على هذه العقبات الأربع بسرعةٍ وبكلفة منخفضة مع كسبك لدعم الموظفين في التخلص من الحالة القائمة.

■ وضع قيادة نقطة التحول في الفعل

يمكننا أن نأخذ دائرة الشرطة في مدينة نيويورك التي نفذت استراتيجية محيط أزرق في التسعينيات في القطاع العام. فعندما عُيِّن بيل براتون مفوضاً للشرطة لمدينة نيويورك في شباط عام ١٩٩٤ واجهته خلافات لم يواجهها قبله إلا قِلّةٌ.

اتجهت مدينة نيويورك في بداية التسعينيات إلى الفوضى، وارتفعت معدلات الجريمة على نحو متزايد، وكذا أعمال السلب وضربات المافيا. وازداد ظهور مجموعات المواطنين الذين ينفذون القانون بأنفسهم، وملأت أعمال السطو المسلح العناوين اليومية؛ عاش أهل المدينة تحت الحصار.

كانت ميزانية براتون مجمدة، وفي الحقيقة، وبعد ثلاثة عقود من تراكم الجريمة في نيويورك، استنتج العديد من علماء الاجتماع أن هذا وضعٌ لا يمكن لتدخلات الشرطة أن تحله. ارتفع صوت أهل نيويورك، وحمل عنوان إحدى المقالات في صحيفة نيويورك بوست صرخة أهل المدينة : "افعل شيئاً يا دايف!" وهو نداء مباشر لعمدة المدينة دايفيد دينكنز ليعمل، وبسرعة، على خفض معدلات الجريمة[١].

مع بؤس الرواتب، وخطورة العمل وطول ساعاته، والأمل القليل في الترقية ضمن نظام الولاية، وصل مستوى أخلاقيات العمل لدى أفراد الشرطة البالغ عددهم ٣٦ ألفاً إلى الحضيض، دون ذكر الأثر السلبي للاقتطاعات المستمرة من الميزانية والمعدات التالفة، والرشوة. وبمصطلحات إدارة الأعمال كانت دائرة شرطة نيويورك منظمة دون سيولة، مع ٣٦ ألف موظف مقيدين بالحالة القائمة دون أي حافز، وبرواتب قليلة، وبقاعدة زبائن ساخطة هي سكان المدينة، وبأداء ينحدر بسرعة إذا قيس بارتفاع معدل الجريمة. وكل هذا مع الخوف والفوضى. وزينت هذا الطبقَ حروبُ العصابات وأمور السياسة. وباختصار فإن قيادة هذه الدائرة لتنفيذ تغيير في الاستراتيجية كان بمنزلة كابوس إداري بعيد عن التصور بالنسبة إلى معظم المديرين، والمنافِسةُ الجريمةُ قويةٌ بل تزداد قوة.

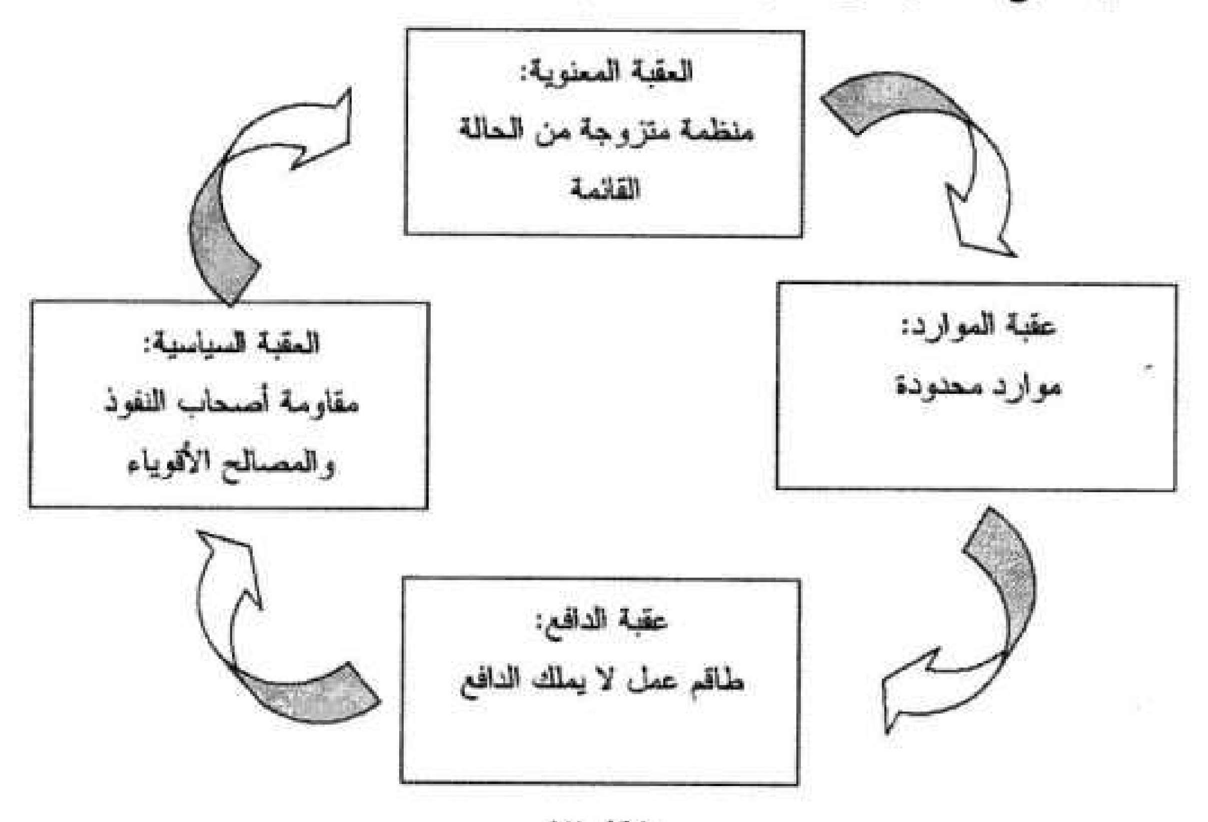
---

(١) New York Post (1990).

برغم كل ما سبق، وخلال سنتين، ودون أي زيادة في الميزانية، حوّل براتون المدينة إلى أكثر المدن الكبيرة في الولايات المتحدة أماناً. استطاع براتون أن ينعتق من المحيط الأحمر باستخدام استراتيجية محيط أزرق اعتبرت بمنزلة الثورة في مجال عمل الشرطة في الولايات المتحدة. حققت المنظمة بين عامي ٩٦،٩٤ قفزة في "الأرباح" إذ انخفض معدل الجنايات بنسبة ٣٩٪ وجرائم القتل بنسبة ٥٠٪ والسرقات ٣٥٪ وكسب " الزبائن". أوردت صحيفة (Gallop) أن ثقة المواطنين بالشرطة ارتفعت من ٣٧٪ إلى ٧٣ ٪ و "ربح" الموظفون: أظهرت استطلاعات الرأي داخل المنظمة ارتفاعاً كبيراً في الشعور بالرضا عن العمل، أو كما عبّر أحد رجال الدوريات "نحن مستعدون للسير إلى جهنم من أجل هذا الرجل" . استمرت هذه التغيرات حتى بعد رحيل قائدها. واستمر التغير الأساسي في ثقافة المنظمة واستراتيجيتها؛ فبعد رحيل براتون عام ١٩٩٦ استمرت معدلات الجريمة بالانخفاض.

قلة من قادة المنظمات العامة يواجهون المعوقات المنظماتية بطريقة فعالة كما فعل براتون عندما قام بتغيير الوضع القائم. وأقلُّ منهم قادرون، وفي ظروف أي مؤسسة، على تنسيق هذه القفزة في الأداء التي استطاع براتون إنجازها، دون الحديث عن أنه حققها مع أشخاص لا يُدفع لهم ما يكفي. حتى جاك ويلش استغرق عشر سنوات وعشرات الملايين من الدولارات لإعادة بناء شركة (GE) وإعادتها إلى مراكز القوة.

مجابهة الحكمة التقليدية، وتحقيق براتون لكل هذه المنجزات في وقت قياسي، وبموارد محدودة، وفي الوقت نفسه الذي عمل فيه على رفع أخلاقيات العمل، وإيجاد اتفاقية المنفعة للجميع بين كل الأطراف: لم تكن هذه أول مرة يقوم فيها براتون بعكس مسار استراتيجية ما، بل كانت المرة الخامسة.



شكل ٧.١
العقبات المنظماتية الأربع لتنفيذ الاستراتيجية

وفي كل مرة حقق إنجازه رغم مواجهته للعقبات الأربع التي يدعي المديرون باستمرار أنها تحدُّ من قدرتهم على تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق: العقبة المعنوية التي تعمي الموظفين عن رؤية ضرورة هذه التغيرات الجذرية، وعقبة الموارد المستوطنة في المنظمة، وعقبة الدافع التي تثبط العزيمة وتهوي بأخلاقيات العمل لدى الموظفين، والعقبة السياسية سواء كانت مقاومةً داخلية أم خارجية للتغيير. (انظر الشكل ٧-١).

■ الرافعة المحورية: تأثير عوامل عدم التجانس

تعود جذور مصطلح قيادة نقطة التحول إلى ميدان علم الأوبئة ونظرية نقاط التحول[١]. وترتبط هذه النظرية برؤية تقول: إن التغيرات الأساسية

(١) أول تطبيق لمصطلح نقاط التحول على السلوك الاجتماعي كان في عام (١٩٥٧)، في دراسة حول التمييز العنصري والتي قام بها مورتون غرودزينز (١٩٥٧)، وطورها توماس شيلينغ من جامعة ميريلاند للاقتصاد عام (١٩٧٨)، =

في أي منظمة يمكن أن تحدث بسرعة عندما يستطيع إيمان الغالبية الحرجة من الأفراد فيها وطاقتهم أن تخلق حركة "وبائية" تجاه فكرة ما. والمفتاح لإحداث حركة وبائية هو التركيز وليس الانتشار. وتبنى نظرية قيادة نقاط التحول على حقيقة أنه في كل منظمة هناك أناس وأفعال ونشاطات تمارس تأثير عدم التجانس على الأداء. ومن ثمَّ، وبعكس ما تقول الحكمة التقليدية، فإن القيام بتحدٍّ كبير لا يعني أن تضع "رابعاً " (بعد الأناس والأفعال والنشاطات) استجابةً قوية في النقطة حيث يتم تحقيق تحسن في الأداء باستثمارات متجانسة في الوقت والموارد، بل يعني الحفاظ على الموارد واختصار الزمن بالتركيز على تحديد عوامل تأثير عدم التجانس في المنظمة ورفع مستواها.

الأسئلة المفصلية التي أجابت عنها نظرية قيادة نقطة التحول هي:

ما العوامل أو الأفعال التي تمارس أثر عدم التجانس بشكل إيجابي لكسر الوضع القائم؟ أو للحصول على أكبر فائدةٍ من كل مصدرٍ جديد للموارد؟ أو لتحفيز أهم اللاعبين للقيام بتحرك قوي للأمام نحو التغيير؟ أو لتحطيم العقبات الأساسية التي تعرقل غالباً حتى أفضل الاستراتيجيات؟

بمجرد تركيزها الفكري على النقاط التي يظهر فيها أثر عدم التجانس فإن نظرية قيادة نقاط التحول تغدو قادرة على أن تطيح بالعقبات الأربع التي تحد من تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق، وتقوم بهذا بسرعة، وبكلفة منخفضة.

فلْنفكر الآن كيف نرفع مستوى عوامل عدم التجانس لمعالجة العقبات الأربع، والانتقال من الفكرة إلى العمل في تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق.

= وقام مالكوم غلادويل في كتابه The Tipping Point عام (٢٠٠٠) بتعميم الفكرة، ونشر المصطلح على الجمهور.

■ اختراق العقبة المعنوية

أصعب معركة في عديد من التحولات والتغيرات المنظماتية هي جعلُ الناسِ يدركون الحاجة إلى التغيير الاستراتيجي ويوافقون على أسبابه. يحاول معظم المديرين التنفيذيين أن يقوموا بهذا بمجرد أن يشيروا إلى بعض الأرقام، ويصرّوا على قيام الشركة بهذا التغيير للحصول على نتائج أفضل: "هناك خياران للأداء لا ثالث لهما: تحقيق الأداء المستهدف أو تجاوُزُه".

ولكن، وكما نعرف جميعنا، فإن الأرقام يمكن التلاعب بها، والإصرار على وضع أهداف كبيرة يشجع على إساءة استخدام عملية وضع الميزانية. ويخلق هذا بدوره العِداء والشك بين الأقسام المختلفة من المنظمة. وحتى حين تكون الأرقام صحيحة فقد تكون مضلِّلة، فالعاملون في المبيعات مثلاً نادراً ما يهتمون بتكاليف مبيعاتهم.

الأهم من ذلك هو أن الرسائل المليئة بالأرقام نادراً ما تعلق بالذاكرة، وتصبح عملية التغيير عملية تجريدية وبعيدة عن المديرين المسؤولين مباشرة عن العملية والذين يحتاجهم المدير التنفيذي ليكسب معركته. الآخرون الذين تقوم وحدات عملهم بشكل جيد يشعرون بأن الانتقاد ليس موجهاً إليهم، ويبدؤون بالقلق على وظائفهم، وقد يباشرون بمسح سوق العمل بحثاً عن وظيفة أخرى بدلاً من حل مشاكل الشركة.

لا تعتمد قيادة نقاط التحول على الأرقام في اختراق العقبة المعنوية في المنظمة. وللتغلب على هذه العقبة بسرعة فإن على قادة نقطة التحول، من أمثال براتون، أن يمعنوا النظر في الفعل الذي يسبب عدم التجانس، ويجعلوا الناس ترى الحقيقة المرة وتختبرها. تُظهر الدراسات العصبية والحسية أن الناس يتذكرون ويستجيبون بفعالية لما يرونه ويختبرونه "ترى لتصدق". وفي عالم التجربة يعزز المنبه الإيجابي السلوك في حين أن

المنبه السلبي يغير الموقف والسلوك. وببساطة إذا وضع طفل إصبعه في "الكريمة" وتذوقها فكلما كان الطعم أطيب أعاد الكَرّة، ودون أن يحتاج الأهل إلى دفعه إلى هذا، وعلى العكس منه إذا وضع الطفل يده على مدفأة مشتعلة فإنه لن يعيد الكرة أبداً.

بعد التجربة السلبية يغير الأطفال سلوكهم بأنفسهم، ومرة أخرى دون الحاجة إلى تدخل الأهل[١]. ومن جهة أخرى فالتجارب التي لا تتضمن لمساً أو رؤية أو إحساساً بنتائج حقيقية، كأن تُعرَض عليك ورقة مملوءة بالأرقام لا تأثير لها وتنسى بسهولة[٢].

تبني قيادة نقطة التحول على هذه الرؤية لتوحي بالتغيير وتزرعه في الذهن بحيث ينساق ذاتياً وطواعية.

وبدلاً من الاعتماد على الأرقام لمعالجة العقبة المعنوية يعمل هؤلاء القادة على جعل الأفراد يختبرون الحاجة للتغيير بطريقتين؟

■ ركوب "أنبوب المجارير" الكهربائي

لكسر الوضع القائم يجب أن تضع الموظفين وجهاً لوجه مع أسوأ المشكلات العملياتية. لا تترك المديرين على مختلف مستوياتهم مؤمنين بما يظنونه الحقيقة. الأرقام متغيرة وغير موحية، ولكن مواجهة ضعف الأداء وجهاً لوجه أمر لا مفر منه ومن الصدمة التي يحدثها، ويمكن لها أن تحفز العمل. تمارس التجربة المباشرة أثراً غير متكافئ على التعامل مع المعوق المعنوي لدى الأفراد وبسرعة .

في بداية التسعينيات فاحت رائحة الخوف من قطار الأنفاق في مدينة نيويورك، حتى إنه اكتسب لقب "أنبوب المجارير" الكهربائي. انخفض

---

(١) انظر جوزيف ليدوكس (١٩٩٨) ، و ج.س. موريس (١٩٩٨).

(٢) انظر بادلي (١٩٩٠) وكولب (١٩٨٣).

الريع بسرعة كبيرة مع مقاطعة الناس له. ولكن أفراد شرطة وسائل النقل في المدينة أنكروا هذا؛ لماذا؟ لأن ٣٪ فقط من جرائم المدن الكبرى تقع في قطار الأنفاق.

إذن، فمهما احتج المواطنون كان احتجاجهم يلقى آذاناً صماء؛ لم تكن هناك قناعة بالحاجة إلى إعادة التفكير باستراتيجيات الشرطة.

ثم عُيِّن براتون قائداً للشرطة، وخلال أسابيع قام بتغيير شامل للوضع القائم في أذهان شرطة المدينة ؛ كيف ؟ ليس بالقوة، وبمناقشة الأرقام، بل بجعلِ المديرين من كافة المستويات بدءاً من نفسه، يركبون قطار الأنفاق " أنبوب المجارير" الكهربائي في النهار وفي الليل، وهذا ما لم يحدث سابقاً حتى مجيء براتون. ورغم كل ما أوردته الإحصاءات عن سلامة قطار الأنفاق فإن ما رأوه كان ما يواجهه المواطن في نيويورك كل يوم : نظام قطار أنفاق على شفير الفوضى، عصابات من الشباب تجول في العربات، أناس يقفزون فوق الباب الدوار دون قطع التذكرة، والركاب يواجهون بالكتابات البذيئة، والمتسولون يلحّون عليهم، والسكارى مبعثرون على المقاعد. لم يعد أمام الشرطة مفرٌّ من الحقيقة، ولم يعد هناك من يناقش في أن الاستراتيجية الحالية للشرطة يجب أن تتوجه نحو تغيير الوضع القائم، وبسرعة.

إن عرْض أسوأ الحقائق على المديرين الأعلى منك يمكن أن يغير بسرعة كذلك من نمط تفكيرهم. ومبادرة مماثلة قد تكون مفيدة في إشعار مديريك بحاجةٍ ملحةٍ لأحد القادة. ومع ذلك فإن قلة من القادة تستغل قوة نداء الاستيقاظ هذا وسرعته، بل يفعلون العكس فيحاولون أن يحصلوا على الدعم من الأرقام التي تفتقد لعامل الطوارئ والعامل العاطفي، أو يحاولون أن يضعوا أكثر الحالات تمثيلاً لدقة عملهم ليحصلوا على الدعم.

ورغم أن هذه البدائل قد تنجح فإنها لا تقود إلى تجاوز العائق المعنوي لدى المديرين بالسرعة والديمومة اللتين يحققهما عرضُ الأسوأ.

في أثناء إدارة براتون لسلطة النقل في خليج ماساتشوتس، قرر مجلس هذه السلطة شراء سيارات صغيرة لدورياتها بحيث تكون أرخص في شرائها وفي كلفة تشغيلها. أتى هذا القرار مخالفاً لاستراتيجية براتون الجديدة، وبدلاً من بدء معركة مع القرار، أو طلبِ زيادة الميزانية - وهو ما قد يستغرق شهوراً، وقد يُرفض في النهاية - دعا براتون مدير المجلس لجولة مع رئيس وحدة عمله للاطلاع على واقع الشارع، وليجعل المدير يرى الرعب الذي يحاول براتون معالجته انتقى سيارة صغيرة كتلك التي ينوي المجلس شراءها، ودفع المقاعد إلى الأمام كي يشعر المدير بضيق المساحة بالنسبة لشرطي بطول ستة أقدام. ثم قاد السيارة عبر كل حفرة عثر عليها في الشارع. ولم ينس براتون أن يحمل المسدس والأصفاد بحيث يرى المدير عدم وجود مساحة لوضعها. بعد ساعتين أراد المدير الخروج من السيارة، وأخبر براتون أنه لا يتخيل كيف سيعود براتون للوقوف على قدميه بعد كل هذا الوقت الذي قضاه محشوراً في السيارة الصغيرة، ناهيك عن وجود مجرم في الخلف. وحصل براتون على السيارات الأكبر حسب متطلبات استراتيجيته الجديدة.

■ الالتقاء مع الزبائن المستائين

لتجاوزِ العقبة المعنوية، عليك، بالإضافة إلى إخراج مديريك خارج مكاتبهم لتريهم الخلل في العمليات، أن تجعلهم أولاً يصغون إلى أشد زبائنهم استياءً، ولا تعتمد على استبيانات السوق وحدها.

إلى أي حد يراقب فريق القيادة السوق ويلتقي بزبائن الآخرين لسماع آرائهم؟ هل حدث وتساءلت لماذا لا تلتقي مبيعاتك مع ثقتك بمنتجك ؟

ببساطة ليس هناك بديل عن الالتقاء بالزبائن الأشد استياءً، والإصغاء إليهم مباشرة.

في أواخر السبعينيات شهد قسم الشرطة في الحي الرابع من مدينة بوسطن المشرف على دار الاوركسترا وعلى الكنيسة الأم للعلوم المسيحية وعلى صروح ثقافية أخرى، شهد هذا الحي موجةً من الجرائم. وشعر المواطنون بخوف متزايد، وبدأ السكان ببيع منازلهم والمغادرة مما دفع المجتمع إلى سبيل الانحدار. لكن، وبرغم مغادرة السكان للمنطقة في جماعات، بقيت الشرطة مقتنعة أنها تقوم بعمل جيد. أظهرت مؤشرات الأداء التي استخدمتها قوة الشرطة منذ بدء التاريخ لتقويم أدائها مقارنة بأقسام الشرطة الأخرى انخفاضاً في عدد المرات التي استجاب فيها القسم لنداء النجدة في حين ارتفع عدد الاعتقالات الجنائية.

لحل هذا التناقض نظم براتون عدداً من الاجتماعات في صالة اجتماعات المدينة، وجمع فيها ضباطه مع سكان الجوار. لم يستغرق الأمر طويلاً لتظهر الفجوة في الإدراك. فرغم افتخار ضباط الشرطة بسرعة استجابتهم وبسجلهم الحافل في حل القضايا الكبيرة لم تُلحَظ هذه الجهود من قبل المواطنين ولم يقدروها، بل شعر البعض بالتهديد لارتفاع عدد الجرائم، وبأنهم ضحايا الإزعاجات الصغيرة المتكررة كالسكارى والمتسولين والعاهرات ومنهكون من استمرارها. أسفرت هذه الاجتماعات عن تغيير كامل في أولويات الشرطة لتركز على استراتيجية المحيط الأزرق "النوافذ المحطمة"[1]. انخفض معدل الجريمة، وعاد إلى السكان الشعور بالأمان؟

عندما ترغب بإيقاظ منظمتك لتدرك الحاجة إلى تغيير استراتيجي

(١) للمزيد من التفاصيل حول نظرية النوافذ المحطمة . انظر جايمس .ك.ويلسون، ول. كيلينغ (١٩٨٢).

والانعتاق من الوضع القائم فهل تعرض قضيتك بالأرقام أم تضع نفسك ومديريك وموظفيك وجهاً لوجه مع أسوأ المشكلات العملية؟ هل تحثّ مديرتك على التوجه إلى السوق والإصغاء للزبائن المستائين أم تغمض عينيك وترسل فريقاً إلى السوق لاستبيان الآراء؟

■ تخطَّ عقبة الموارد

بعد أن يقبل الأفراد في المنظمة بضرورة التغيير الاستراتيجي ويتفقوا بطريقة ما على الخطوط العريضة للاستراتيجية الجديدة. يصطدم القادة بحقيقة محدودية الموارد؛ فهل لديهم ما يكفي من المال للقيام بالتغييرات الضرورية؟

عند هذه النقطة يتجه أكثر المدراء التنفيذيين خبرةً بأمور الإصلاح إلى القيام بشيء من اثنين: إما أن يلجموا طموحاتهم ويعيدوا من جديد تحطيم آمال فريق عملهم، أو يقاتلوا للحصول على المزيد من الموارد من المصارف ومن ذوي العلاقة، وهي عملية تستغرق وقتاً طويلاً وتُشتِّتُ التركيز على المشاكل العالقة. وليس معنى هذا أن هذه المبادرة غير ضرورية أو لا تستحق ملاحقتها، ولكن البحث عن موارد إضافية هو عملية طويلة عادة وتابعة للسياسة.

كيف ندفع منظمة ما لتنفيذ التغيير الاجتماعي بموارد أقل؟

بدلاً من التركيز على الموارد الإضافية يركز قادة نقطة التحول على مضاعفة قيمة الموارد التي يملكونها. فعندما يتعلق الأمر بندرة الموارد فإن هناك ثلاثة عوامل تسبب أثر عدم التجانس يمكن للمديرين التنفيذيين أن يرفعوا مستواها ليحرروا مواردهم من جهة، وليضاعفوا من جهة أخرى قيمة هذه الموارد. وهذه هي النقاط الساخنة، والنقاط الباردة، والمقايضة البارعة.

النقاط الساخنة هي فعاليات تتطلب مواردَ قليلة ولكنها توفر إمكانيات ربحٍ عالية من ناحية الأداء. على العكس فإن النقاط الباردة هي فعاليات تستهلك الكثير من الموارد ولكن تأثيرها في الأداء منخفض. تعجّ كل منظمة على نحو طبيعي بالنقاط الساخنة والنقاط الباردة. أما المقايضة البارعة فهي نقل الموارد الزائدة في مجال ما من وحدة عملك، ونقل الموارد الزائدة من وحدة عمل أخرى لملء الفجوات في الموارد. وحين تتعلم الشركات كيفية استخدام مواردها الحالية بشكل صحيح فإنها تجد في الغالب، أنها قادرة على تجاوز عقبة الموارد.

ما الفعاليات التي تستهلك معظم مواردك دون تأثير كبير في الأداء؟ وعلى النقيض: ما الفعاليات التي لها تأثير كبير في الأداء ولكنها متعطشة للموارد؟ عند صياغة الأسئلة بهذه الطريقة تحصل المنظمات سريعاً على رؤية لطريقة تحرير الموارد ذات العائد الضعيف، وإعادة توجيه هذه الموارد إلى المجالات ذات التأثير الكبير.

بهذه الطريقة يستمر العمل على التكاليف المنخفضة والقيمة الأعلى وعلى تحقيقها.

■ أعد توزيع الموارد على النقاط الساخنة

احتج رؤساء براتون في قسم شرطة النقل في نيويورك على حملته لجعل قطار الأنفاق أكثر أمناً، وتلخصت وجهة نظرهم بأنه لتحقيق هذا الهدف لا بد من وجود شرطي في كل قطار، ودورية عند كل مدخل ومخرج. أي إن زيادة الأرباح (خفض نسبة الجريمة) تستدعي زيادة التكاليف (عدد أفراد الشرطة) بشكل مضاعف، وهذا غير ممكن بسبب الميزانية المتوافرة. والمنطق الذي يستند إليه هذا الكلام هو أنه لا يمكن تحقيق أداء أفضل إلا بزيادات نسبية في الموارد، وهو نفسه المنطق الموروث الذي يقود رؤية الشركات لتحسين الأداء.

ولكن براتون حقق خفضاً كبيراً في جرائم قطار الأنفاق، وفي الخوف، وفي الفوضى، دون زيادة عدد أفراد الشرطة، بل بوضعهم في النقاط الساخنة فحسبُ. وأظهرت تحليلات براتون أنه، وبرغم متاهة خطوط قطار الأنفاق ومداخله ومخارجه، فإن الأغلبية العظمى من الجرائم تحدث على خطوط محددة، وفي بضع محطات فقط. ووجد أيضاً أن هذه النقاط الساخنة تعاني نقصاً شديداً في اهتمام الشرطة، وبناء عليه تمارس أثر عدم تجانس على أداء الجريمة، في حين أن المحطات والخطوط التي لم تسجل فيها أي جريمة مخدَّمة بنفس العدد من رجال الشرطة. وتمثّلَ الحلُّ بإعادة تركيز عناصر الشرطة في النقاط الساخنة للتغلب على عنصر الجريمة. وبدأت معدلات الجريمة بالانخفاض مع بقاء قوى الشرطة على عددها.

في قصة مشابهة وقبل وصول براتون إلى قسم شرطة نيويورك. عملت وحدات مكافحة المخدرات في نيويورك من التاسعة إلى الخامسة خلال أيام الأسبوع فقط، وكانت تشكل بتعدادها ٥٪ من الموارد البشرية للقسم أو أقل. لتأمين موارد إضافية للنقاط الساخنة طرح جاك مابل المفوض عن براتون بشؤون استراتيجية مكافحة الجريمة سؤالاً في أحد الاجتماعات عن آراء الحضور وتقديراتهم لنسبة الجرائم المرتبطة بتعاطي المخدرات. افترضت الغالبية نسبة ٥٠٪ بينما اقترح بعضهم نسبة ٧٠٪، وأتى أقل تقدير بنسبة ٣٠٪. على هذا الأساس وكما صرح مابل فيما بعد لم يعد ممكناً أن يناقش أي شخص في أن نسبة ٥٪ التي تشكلها وحدات مكافحة المخدرات من قوة الشرطة في نيويورك، هي نسبة قليلةٌ جداً.

اتضح أيضاً أن هذه الوحدات عملت في أيام الأسبوع فقط، رغم أن معظم عمليات بيع المخدرات تتم في نهاية الأسبوع، وهو الوقت الذي تحدث فيه الجرائم المرتبطة بتعاطي المخدرات. لماذا؟ لأن الأمر كان هكذا دائماً، وهي طريقة العمل التي لا نقاش فيها. عندما عرضت هذه

الحقائق، وحددت النقاط الساخنة، تم القبول بسرعة بخطة براتون لإعادة توزيع القوى العاملة في الشرطة والموارد. بالنتيجة أعاد براتون توزيع طاقم العمل وتوزيع الموارد على النقاط الساخنة، وهوى معدل جرائم المخدرات بسرعة.

من أين حصل على الموارد للقيام بهذا؟ قام بتقدير النقاط الساخنة والنقاط الباردة في منظمته في آن واحد.

■ اعد توزيع الموارد من نقاطك الباردة

لا بد للمدراء من تحرير بعض الموارد من خلال البحث في النقاط الباردة.

نعود مرة أخرى إلى قطار الأنفاق. وجد براتون أن إحدى أكبر النقاط الباردة هي عمليات المحاكمة. يحتاج عنصر الشرطة إلى ست عشرة ساعة وسطياً ليصحب متهماً إلى المدينة لإجراء المحاكمة حتى لأصغر الجرائم، وهو وقت لا يقوم فيه عناصر الشرطة هؤلاء بدورياتهم في قطار الأنفاق ليقدموا قيمة أكبر من ساعات عملهم.

غيّر براتون كل هذا. فبدلاً من جلب المتهمين إلى المحكمة، قام براتون بجلب مراكز العمليات إلى المتهمين باستخدام "الحافلات المنسقة" حيث أوقفها حول أقسام الشرطة المجاورة لمحطات القطار وأعاد تأثيثها، وبدلاً من جر المتهم إلى المحكمة عبر البلدة لم يكن على عنصر الشرطة إلا أن يرافق المتهم إلى الشارع حيث تقف الحافلة.

خفض هذا من الوقت اللازم لإجراء المحاكمات من ست عشرة ساعة إلى ساعة واحدة، وحرر عناصر الشرطة ليقوموا بدورياتهم في قطار الأنفاق ويقبضوا على المجرمين.

■ قم بمقاوضة بارعة

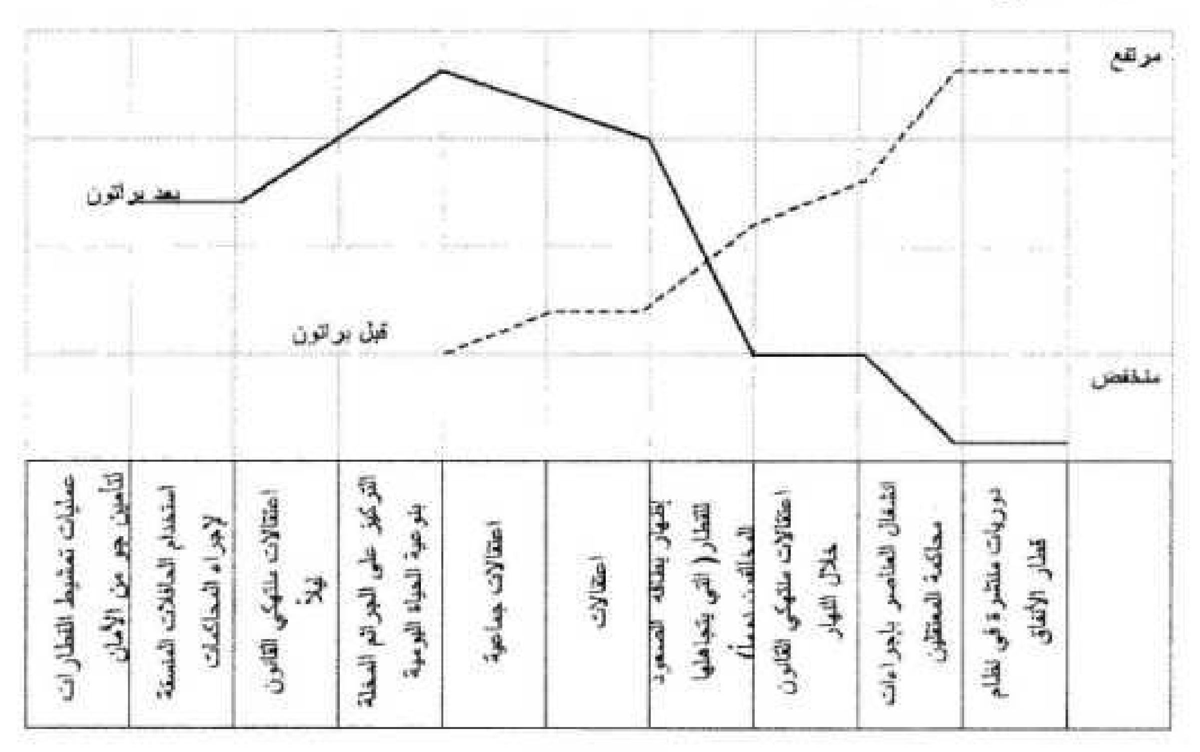
إضافة لإعادة التركيز داخلياً على الموارد التي تملكها الوحدة أساساً يعمل قادة نقطة التحول بمهارة في مقايضة الموارد التي لا يحتاجونها مقابل الموارد التي يحتاجونها.

فلنعد مرة أخرى إلى براتون. يعلم رؤساء منظمات القطاع العام أن حجم ميزانيتهم وعدد الأفراد تحت إمرتهم هي في العادة موضوع نقاش محتدم نظراً لمحدودية الموارد في القطاع العام. يبعد هذا الأمر المديرين عن الإعلان عن فائض الموارد لديهم. ناهيك عن التخلي عنهم لاستخدامهم في أجزاء أخرى من المنظمة الأم التي يتبعون لها، لأن هذا يشكل بالنسبة إلى هؤلاء المديرين مخاطرة بفقدان هذه الموارد. إحدى نتائج هذا الأمر أن بعض المنظمات، وبمرور الوقت، تغدو مكتفية تماماً ومغمورة بموارد لا تحتاجها، في الوقت الذي تعاني فيه من شح بموارد أخرى.

لعب دين أيمرسون مستشار براتون في سياسة العمل والذي تولى منصبه كقائد شرطة وسائل النقل في نيويورك عام ١٩٩٠، لعب هذا الرجل دوراً مفصلياً كمقايض بارع. اكتشف أيمرسون أن وحدة وسائل النقل، التي كانت تعاني حاجة ماسة للمكاتب تدير أسطولاً من السيارات غير المسجلة زيادة عن حاجتها. من جهة أخرى فإن قسم مراقبة إطلاق السراح المشروط يعاني من نقص في السيارات، ويمتلك بنفس الوقت مساحة كبيرة من المكاتب. عرض براتون وأيمرسون المقايضة الواضحة للعيان، وقبل بها قسم المراقبة بافتتان، شعر عناصر قسم وسائل النقل بالسعادة لحصولهم على الطابق الأول من بناء في وسط المدينة. زادت هذه الصفقة مصداقية براتون ضمن المنظمة، وهو شيء سهّلَ عليه اقتراح المزيد من التغييرات الأساسية. وفي الوقت نفسه رسم عنه صورة أمام رؤسائه على أنه رجلُ حلِّ المشاكل.

يشرح الشكل ٧-٢ كيف أعاد براتون التركيز على الموارد في قسم شرطة وسائل النقل لينفلت من المحيط الأحمر وينفذ استراتيجية للمحيط الأزرق. يظهر المحور العمودي المستوى النسبي لتوزع الموارد، بينما يظهر المحور الأفقي العناصر المختلفة من الاستراتيجية والتي تم الاستثمار فيها. حقق براتون تحولاً كبيراً في توزع الموارد بالتشديد على بعض المظاهر التقليدية من عمل الشرطة ووسائل النقل أو استبعادها، مع الزيادة في غيرها أو خلق أشياء جديدة.

في حين تعمل فعاليات الاستبعاد والتخفيض على تخفيض التكاليف في المنظمة، فإن زيادة عناصر معينة أو إيجاد عناصر جديدة يتطلب استثمارات إضافية. كما ترى في شراع الاستراتيجية فإن الاستثمار الكلي للموارد بقي ثابتاً تقريباً.



شكل ٧-٢

شراع استراتيجية النقل: كيف أعاد براتون توزيع الموارد

في الوقت نفسه فإن القيمة بالنسبة إلى المواطنين ارتفعت. استبعاد ممارسة التغطية المنتشرة على نطاق واسع لقطار الأنفاق، واستبدالها

بالاستراتيجية المستهدفة للنقاط الساخنة مكنت الشرطة من مكافحة جرائم قطار الأنفاق بفعالية أكبر.

وتخفيض مشاغل عناصر الشرطة في إجراءات محاكمة المعتقلين أو النقاط الباردة وإيجاد حلّ الحافلات المنسقة. رفعت هذه الإجراءات كثيراً من القيمة التي تقدمها قوى الشرطة بسماحها للعناصر بتركيز وقتهم وانتباههم على أمن قطار الأنفاق. أعادت زيادة مستوى الاستثمار في مكافحة الجرائم المسيئة لنوعية حياة المواطنين، أكثر من الجرائم الكبرى، تركيز موارد الشرطة على الجرائم التي شكلت خطراً مستمراً على الحياة اليومية للمواطنين.

تمكن قسم شرطة وسائل النقل في نيويورك بتطبيقه لهذه التحركات من تعزيز أداء عناصره، الذين تحرروا من الفوضى، ليكلفوا بمهام واضحة حول نوع الجرائم التي يجب عليهم التركيز عليها وأين يواجهونها.

هل تعمل على إعادة توزيع الموارد على أساس الفرضيات القديمة أم أنك تبحث حولك وتركز الموارد في النقاط الساخنة؟ أين تكمن النقاط الساخنة في منظمتك؟ ما الفعاليات ذات الأثر الأكبر على الأداء لكنها تفتقد للموارد؟

أين تكمن النقاط الباردة؟ ما الفعاليات الغارقة بالموارد رغم تأثيرها الضعيف على الأداء؟ هل لديك شخص بارع في المقايضة، ما الذي يمكن أن تقايضه؟

■ تجاوز عقبة الدافع

لكي تصل بمنظمتك إلى نقطة التحول وتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق، عليك أن تنبه موظفيك للحاجة إلى تغيير استراتيجي، وتحدد كيفية تحقيقه بموارد محدودة. ولكي تتحول الاستراتيجية الجديدة إلى

تحرُّك، لا يكفي أن يفهم الناس ما يجب فعله، بل عليهم أن يتصرفوا على أساس هذه الرؤية بطريقة معنويةٍ ومستدامة.

كيف تشكّل الدافع لموظفيك بسرعة وبكلفة منخفضة؟ عندما يرغب معظم قادة الأعمال بتغيير الوضع القائم في منظماتهم، فإنهم يكوّنون رؤية استراتيجيةً شاملة، ثم يلتفتون إلى تعميم مبادراتهم هذه لدفع العمل من القمة إلى القاعدة. يتصرف المديرون هنا على أساس الافتراض القائل: إنَّ خلق تفاعل جماعي، يتطلب فعلاً جماعياً متجانساً. لكن هذا في الغالب مرهق ومكلف ويستغرق وقتاً على اعتبار ما يحتاجه تشكيل الدافع في الشركات الكبيرة من جهد. كما أن الرؤى الاستراتيجية العامة تقدم غالباً خدمة شفهية ولا تدفع للقيام بالفعل المطلوب. قد يكون إغراق حاملة طائرات في مغطس الحمام أسهل من إغراقها حقيقةً في البحر.

هل هناك طريقة أخرى؟ بدلاً من بعثرة جهود التغيير على نطاق واسع، يتبع قادة نقطة التحول مساراً معاكساً، فيبحثون عن التفاعل الجماعي. يركزون على ثلاثة عوامل مسببة لأثر عدم التجانس في دفع الموظفين، أو ما ندعوه هدف البولنغ الرئيس (الشخص الرئيس)، وإدارة حوض السمك، والترذيذ.

■ ركز على هدف البولنغ الرئيس

حتى يكون للتغيير الاستراتيجي أثر حقيقي، يجب أن يتحرك الموظفون على كافة مستوياتهم حركة جماعية. لتحفيز حركةٍ وبائيةٍ للطاقة الإيجابية عليك ألا تنشر طاقتك بشكل خط مستقيم، عليك بالأحرى أن تستهدف أهداف البولنغ الرئيسة، وهم المؤثرون الأساسيون في المنظمة. إنهم القادة بالفطرة في المنظمة، يتمتعون بالاحترام والقدرة على الإقناع. كما هو الحال مع الهدف الأمامي في لعبة البولنغ، فحين تصيبه مباشرة،

فإن كل القطع الأخرى تسقط. تحرر هذه العمليةُ المنظمةَ من الحاجة لإقناع كل شخص وحده، وتصل إلى إقناع الجميع وتغييرهم في النهاية. ولأن هؤلاء الأفراد ذوي الأثر الواسع قليلو العدد في كل المنظمات، ويشتركون فيما بينهم بمشاكلهم واهتماماتهم، يصبح من السهل نسبياً بالنسبة إلى المدير التنفيذي أن يحددهم ويدفعهم للعمل معه.

ركز براتون في قسم شرطة نيويورك مثلاً على ٧٦ من رؤساء الدوائر كمؤثرين أساسيين وأهدافِ بولنغ أمامه. لماذا؟ لأن كلاً منهم كان له تأثير مباشر في ٢٠٠-٤٠٠ من عناصر الشرطة. من ثم فإن التأثير في رؤساء الدوائر هؤلاء يعني تلقائياً، وبما يشبه دوائر الماء، انتقال الأثر والدافع إلى عناصر الشرطة الـ ٣٦ ألفاً ليعانقوا الاستراتيجية الجديدة للشرطة.

■ ضع أهداف البولنغ في حوض سمك

جوهر عملية حثّ أهداف البولنغ بطريقة معنوية ومستدامة هو تسليط الضوء على أفعالهم بشكل متكرر وواضح، وهذا ما ندعوه بإدارة حوض السمك، حيث تغدو أفعال أهداف البولنغ واضحةً وترى فيهم شفافية للآخرين كالماء في حوض السمك. حين تضعهم في حوض السمك فإنك تظهر علامات التراخي، وتسلط الضوء على الذين يجدون أنفسهم في المؤخرة، وتجهز حالة العرض لإعداد عوامل التغيير السريع. لكي تنجح إدارة حوض السمك لا بد أن تركز على الشفافية، والضمنية وعملية العرض.

قامت إدارة حوض السمك التي اتبعها براتون في قسم شرطة نيويورك على استعراضٍ نصف شهري لاستراتيجية مكافحة الجريمة، في اجتماعات عرفت بتحري أحوال الرفاق، وجمعت كبار مسؤولي المدينة لاستعراض أداء رؤساء الدوائر الملزمين بالحضور وللنقباء والمفوضين الوكلاء، كما حضر براتون نفسه كلما استطاع ذلك.

عُرضت خرائط عديدة ومخططات بيانية، خلال طرح الأسئلة على كل رئيس دائرة فيما يتعلق بارتفاع وانخفاض الأداء في مكافحة الجريمة حسب توجيهات الاستراتيجية الجديدة وأمام نظرائه ورؤسائه، وأظهرت هذه الخرائط والمخططات وبمصطلحات واضحة تماماً أداء رئيس الدائرة هذا في تنفيذ الاستراتيجية الجديدة. كان رئيس الدائرة مسؤولاً عن توضيح هذه الخرائط وكيف يتعامل هو وعناصره مع هذه المواضيع، ويوضح كذلك أسباب نتائج العمل والمسؤوليات للجميع.

بالنتيجة تولدت ثقافة مكثفةٌ عن الأداء خلال أسابيع، لا شهور ولا سنين، لأن أحداً من أهداف البولنغ لم يرغب بأن يشعر بالخجل أمام الآخرين، وأرادوا جميعاً أن يلمعوا أمام نظرائهم وأمام مديريهم. لا يمكن لرؤساء الدوائر غير الأكفياء أن يغطوا فشلهم بإلقاء اللوم على الدوائر المجاورة لهم.

في الحقيقة فقد طبعت صورة رئيس الدائرة الذي سيستجوب في اجتماعات استراتيجية مكافحة الجريمة على الصفحة الأولى من النشرات الموزعة في هذه الاجتماعات، مشددة على أن رئيس الدائرة هذا مسؤول ومحاسب عن نتائج الدائرة.

أعطى حوض السمك للسبب نفسه الفرصةَ لتكريم لذوي الأداء المتميز لعملهم في دائرتهم وفي مساعدتهم للدوائر الأخرى. ووفّرت الاجتماعات الفرصة لقادة سياسة الشرطة لتقديم ملاحظات من خبراتهم. قبل وصول براتون لم يكن رؤساء الدوائر يلتقون جميعاً إلا فيما ندر.

عملَ أسلوب إدارة حوض السمك مع الوقت على غربلة الرتب المختلفة، مع محاولة رؤساء الدوائر بتطبيق الأسلوب نفسه في دوائرهم. شكّل الضوء المسلّط على أداء رؤساء الدوائر دافعاً قوياً لهم ليجمعوا كل عناصرهم ويسيروا نحو الاستراتيجية الجديدة.

لكي ينجح كل هذا فإن على المنظمات أن تجعل العملية العادلة هذه أسلوباً للعمل. ونعني بالعملية العادلة ربْطَ كل الأفراد المؤثرين في العملية، وشرْحَ أساس القرارات وأسبابَ ترقية الأفراد أو إزاحتهم في المستقبل، وتوضيحَ التوقعات فيما يعنيه هذا بالنسبة إلى أداء الموظفين. في اجتماعات استراتيجية مكافحة الجريمة في نيويورك لم يستطع أحد أن يجادل في عدالة ميدان العمل.

طُبّق مبدأ حوض السمك على كل أهداف البولنغ، وسادت الشفافية في تقدير أداء كل رئيس دائرة وكيف يرتبط أداؤه بتقدم العمل أو إعاقته، كما وضعت توقعات واضحة في كل اجتماع للأداء المتوقع من كل شخص.

تقدم العملية العادلة بهذه الطريقة دليلاً على المستوى العالي لميدان اللعبة، وعلى أن القادة يدركون أن القيمة الفكرية والعاطفية لموظفيهم تستحق التقدير ولا علاقة لها بالتغييرات المطلوبة. ويخفف هذا إلى حد كبير من مشاعر الشك والقلق التي تنتشر بين الموظفين عندما تحاول الشركة القيام بتغييرات كبيرة في الاستراتيجية.

الإحساس بالدعم الذي تقدمه العملية العادلة يدفع الأفراد ويدعمهم خلال الرحلة، ويظهر احترام المديرين الفكري والعاطفي لموظفيهم.

لمناقشة أوسع حول العملية العادلة وتطبيقاتها في تأمين الدافع، (انظر الفصل الثامن).

▪ استخدم مبدأ نشر الرذاذ لتدفع المنظمة لتغيير نفسها

آخر عوامل تأثير عدم التجانس هو الترذيذ، وهو يرتبط بتأطير التحدي الاستراتيجي، وهو من أصعب المهمات وأكثرها حساسية بالنسبة إلى قائد نقطة التحول.

ما لم يؤمن الناس بأن التحدي الاستراتيجي ممكن التحقيق فإن التغيير لن ينجح.

كان هدف براتون في مدينة نيويورك طموحاً إلى حدّ أن أحداً لم يكن يصدقه. من يستطيع أن يصدق أن فرداً واحداً يحوّل مثل هذه المدينة الضخمة من أخطر مكان في البلد إلى الأكثر أمناً؟ ومن يمكن أن يوظف وقته وطاقته في مطاردة حلم مستحيل؟ للفوز بهذا التحدي، قسّمه براتون إلى أجزاء صغيرة بحيث يمكن للعناصر من كافة المستويات الارتباط به. أو كما يعبر عنه هو شخصياً: إن التحدي في مواجهة مشاكل شرطة نيويورك يتمثل في جعل شوارع المدينة أكثر أماناً "حياً بعد حي، ودائرة بعد دائرة، ومنطقة بعد أخرى". في هذا الإطار كان التحدي شاملاً وممكن التحقيق بآن واحد. وتمثَّلَ التحدي بالنسبة إلى العناصر الموجودين في شوارع المدينة بجعل دائرتهم أكثر أمناً لا أكثر. ورؤساء المناطق أن يجعلوا مناطقهم أكثر أمناً لا أكثر.

لم يكن من الممكن لأحد أن يقول: إن ما يُطلب منه صعب جداً. ولا أن يدّعي أن تحقيقه بعيد عن إمكانياته، أو "هذا أكبر مني". انتقلت مسؤولية تنفيذ استراتيجية براتون بهذا الأسلوب منه إلى كل عنصر في شرطة نيويورك.

هل تحاول أن تؤمن الدافع لموظفيك بشكل عشوائي؟ أم أنك تركز على المؤثرين فقط، أهداف البولنغ؟ هل تسلط الضوء على حوض السمك وتنجح في الاستمرار بالعملية العادلة؟ أم أنك تطلب الأداء العالي وتشبك يديك منتظراً وصول تقارير الربع التالي من السنة؟ هل تطرح رؤىً استراتيجية كبيرة أم تجزّئ الموضوع لتجعله أكثر قابلية للتنفيذ على كل المستويات؟

■ تغلَّبْ على العقبة السياسية !

الشباب والمهارة يتغلبان مع الزمن على القِدَم والخداع، أهذا صحيح أم خاطئ؟ خاطئ. الأفضل والألمع يؤكلان حيَّين في العادة بين السياسة والخداع والمكائد. سياسات المنظمات هي حقيقةٌ لا مفر منها في الحياة المنظماتية والعامة. حتى إذا وصلت المنظمة إلى نقطة التحول في التنفيذ، فإن هناك مصالح ثابتة وقوية تستعمل لمقاومة التغيير الوشيك الحدوث.

(انظر أيضاً مناقشتنا لمعلومات التبني في الفصل السادس).

تزداد هذه المؤثرات السلبية قوةً مع اقتراب حدوث التغيير، ويرتفع صوتها - الداخلية منها والخارجية - أكثر فأكثر وتقاتل لحماية مواقعها، ويمكن لهذه المقاومة أن تكون مؤذية فعلاً، وقد تتسبب بإيقاف عملية تنفيذ الاستراتيجية أو إخراجها عن مسارها.

للتغلب على هذه القوة السياسية، يركز قادة نقطة التحول على ثلاثة عوامل مؤثرة في عدم التجانس: رفع مستوى الملائكة، إسكات الشياطين، وتعيين مستشار لهم في فريق الإدارة العليا التابع لهم.

الملائكة هم المستفيدون أكثر من غيرهم من التغيير الاستراتيجي.

الشياطين هم أكبر الخاسرين من هذا التغيير. والمستشار هو خبير سياسي يحظى باحترام كبير ضمن فريقه ويعلم مسبقاً الألغام المزروعة في الطريق، ويعلم من سيقاتلك ومن سيدعمك.

■ أمن لنفسك مستشاراً في فريق الإدارة العليا

يركز معظم القادة الكبار على بناء فريق إدارة عليا يتمتع بمهارات وظيفية قوية، كالتسويق، والعمليات والأمور المالية وهذا مهم. لكن قادة نقطة التحول يزيدون على الفريق دوراً لا يفكر إلا قلةٌ غيرُهم بإدراجه،

وهو دور المستشار. اعتاد براتون لكي يصل إلى هذه النتيجة، أن يضع دائماً عميلاً داخلياً في فريق الإدارة العليا لديه، شخصاً يعرف مواقع الألغام، وقادراً على مواجهة مهمة تطبيق سياسات الاستراتيجية الجديدة. عين براتون جيمي تيموني (مفوض شرطة ميامي حالياً) كاليد اليمنى له، والرّجل الثاني بعده.

عمل تيموني بمثابة شرطيّ على الشرطة، وكان محترماً ومهيباً لتكريسه نفسه لعمل قسم شرطة نيويورك والأوسمة التي تجاوزت ستين وساماً.

جعلته السنوات العشرون التي قضاها وهو يتدرج في الرتب خبيراً باللاعبين المفصليين وكيف يلعبون اللعبة السياسية. أول المهام التي كلفه بها براتون هي تقديم تقرير حول شخصيات الإدارة العليا في قسم الشرطة ومواقفهم من الاستراتيجية الجديدة، وأن يحدد له الأفراد الذين سيقاومون الاستراتيجية الجديدة أو يخربوا بصمت. قادت هذه المعلومات إلى تغييرات كبيرة في الحاشية.

■ **ارفعْ مستوى ملائكتك وأسكِتِ الشياطين!**

لكي تتغلب على العقبات السياسية، عليك أن تطرح على نفسك المجموعتين التاليتين من الأسئلة:

- من الشياطين؟ من سيقاتلني؟ مَن الخاسر الأكبر مِن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق المستقبلية؟
- من ملائكتي؟ من سيقف في صفي بشكل طبيعي؟ من الرابح الأكبر من هذا التغيير الاستراتيجي؟

لا تقاتل وحدك. احصل على دعم الأصوات الأعلى من صوتك والأصوات الأخفض منه. حدد خصومك ومن يدعمونك - وانسَ مَن في

الوسط - وكافح لتعقد اتفاقاً يعود بالمنفعة للجميع. تحركْ بسرعة، واعزلْ خصومك ببناء حلف واسع مع ملائكتك قبل بدء المعركة.

ستعمل بهذه الطريقة على إطفاء الحرب قبل أن تسنح لها الفرصة لتبدأ.

أتى أكثر التهديدات الجدية التي واجهت براتون في تطبيقه لسياسته الاستراتيجية الجديدة من المحكمة. أتى هذا من فكرة أن تركيزه على الجرائم المؤثرة على نوعية الحياة سيرهق النظام بقضايا الجرائم الصغيرة كالدعارة والسكر العلني، وعلى هذا الأساس اعترضت المحاكم على هذا التغيير الاستراتيجي. للتغلب على هذه المعارضة شرح براتون لمن هم في صفه بمن فيهم عمدة المدينة، والنيابة العامة، ومديرو السجون، أن نظام المحكمة قادر على التعامل مع هذا النوع من الجرائم، وأن التركيز عليها سيؤدي مع الوقت إلى تخفيف تكرارها، وهنا قرر العمدة أن يتدخل.

وجّهَ حلف براتون بعد ذلك، وبقيادة عمدة نيويورك، هجوماً عبر الصحافة برسالة بسيطة وواضحة: إذا لم تسحب المحكمة ثقلها من هذه القضية، فإن معدل الجرائم في المدينة لن ينخفض. نجح تنسيق براتون بين مكتب العمدة والصحيفة الكبرى في نيويورك في عزل المحكمة. لم يعودوا يظهرون في العلن وهم يعلنون معارضتهم لمبادرةٍ لن تجعل مدينة نيويورك مغرية للعيش فيها فقط، بل ستخفف أيضاً من الحالات التي تدخل محاكمها. مع كلام العمدة الحازم في الصحف حول الحاجة لمكافحة الجرائم التي تنال من نوعية الحياة في المدينة، وتبنّي أكثر الصحف احتراماً في المدينة للاستراتيجية الجديدة، فإن كلفة الحرب ضد براتون كانت مرعبة، ومن ثمّ أذعنت المحكمة للأمر.

ربح براتون المعركة حين انخفضت معدلات الجريمة.

المفتاح في الفوز على خصومك أو شياطينك هو معرفتك لملائكتهم التي يمكن أن تهاجمك، وبناء منطقٍ مضاد مدعوم بحقائق لا تقبل

النقاش. عندما استُدعيَ رؤساء دوائر الشرطة في مدينة نيويورك لأول مرة، ليقدموا تفاصيل وخرائط الجريمة مثلاً، فإنهم استهجنوا الفكرة، محتجين بأن هذا الأمر يستغرق وقتاً طويلاً جداً. لكن براتون كان قد قام باختبار العملية ليرى الوقت الذي تستغرقه، ووجد أنه يحتاج إلى ١٨دقيقة عمل يومياً، وهذا مقبول تماماً كما أخبرهم فيما بعد ولا يشكل أكثر من ١٪ من حجم العمل لديهم.

مزوداً بالمعلومات التي لا تقبل النقاش تمكن من تجاوز العقبة السياسية والفوز بالمعركة قبل أن تبدأ.

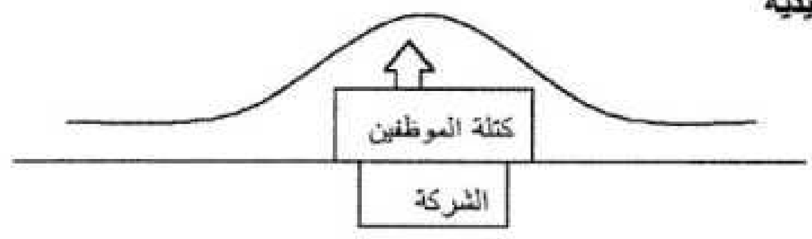
هل لديك مستشار - شخص محترم من الداخل - في فريق الإدارة العليا لديك، أم فقط مدير مالي وغيره من رؤساء الوظائف الآخرين؟ هل تعلم من سيقاتل ضدك ومن سيقف في صف الاستراتيجية الجديدة؟ هل شكلت أحلافاً مع من هم في صفك لتطوقوا الخصوم؟ هل لديك مستشار يزيل الألغام الكبيرة، بحيث لا تضطر للتركيز على تغيير أولئك الذين لا يمكن أن يتغيروا، أو لا يريدون ذلك؟

■ تحدي الحكمة التقليدية

كما يوضح الشكل ٧-٣ فإن النظرية التقليدية للتغيير المنظماتي تقوم على تغيير المجموع. لذا فإن جهود التغيير تتركز على تحريك هذا المجموع، وهذا يتطلب وفرة في الموارد ووقتاً طويلاً، وهي رفاهيات لا يمكن إلا لقلة من المديرين التنفيذيين توفيرها. على العكس من هذا فإن قيادة نقطة التحول تتخذ مساراً معاكساً. فهي تركز على النهايات الحديّة لكي تغير المجموع: النهايات الحديّة التي هي الناس، والأفعال، والفعاليات أي العوامل التي تمارس أثر عدم تجانسٍ على الأداء.

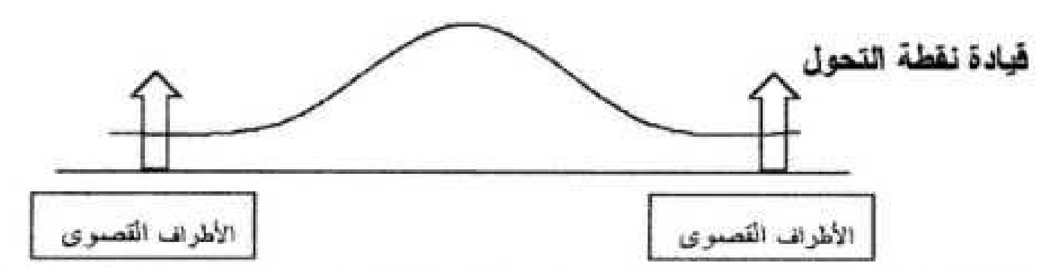
يتمكن قادة نقطة التحول عندما يحولون النهايات الحدية أن يغيروا الجوهر بسرعة وبكلفة منخفضة لتنفيذ استراتيجيتهم الجديدة.

الحكمة التقليدية



تعتمد نظرية تغيير المنظمة على تحويل الكتلة الأكبر. لذا تتركز الجهود على تحريك الكتلة الأكبر، وهذا يتطلب موارد وفيرة، و إطاراً زمنياً طويلاً.

قيادة نقطة التحول



لتحقيق التغيير الاستراتيجي بسرعة وبكلفة منخفضة، يركز تغيير الكتلة على الأطراف القصوى(الأشخاص) والأفعال، والفعاليات، التي تمارس تأثيراً من عدم التجانس على الأداء.

الشكل ٧-٣

الحكمة التقليدية مقابل قيادة نقطة التحول

ليس تنفيذ التغيير الاستراتيجي سهلاً مطلقاً، والأصعب منه هو القيام به بسرعة وبموارد محدودة. يقترح بحثنا مع ذلك أنه ممكن التحقيق من خلال رفع مستوى قيادة نقطة التحول. يمكنك أنت أيضاً التغلب على العقبات في وجه تنفيذ الاستراتيجية عندما تتعامل معها بشكل واعٍ وتركز على العوامل ذات تأثير عدم التجانس. لا تتبع الحكمة التقليدية ، ولا تعتقد أن كل تحدٍّ تواجهه يتطلب فعلاً متجانساً. ركِّزْ على الأفعال التي لها أثر عدم التجانس. يعتبر هذا أحد المكونات الحرجة للقيادة في طريقها لتحقيق استراتيجية المحيط الأزرق، وهي ضمّ أفعال الموظفين تحت لواء الاستراتيجية الجديدة.

يغوص الفصل التالي إلى الطبقة التالية، فيتناول تحدي ضم الموظفين بقلوبهم وعقولهم تحت لواء الاستراتيجية الجديدة، وذلك ببناء ثقافة من الثقة والالتزام والتعاون الطوعي في تنفيذها، إضافة إلى دعمهم للقادة.

يتناول هذا التحدي الفرق بين التنفيذ القسري والتنفيذ الطوعي بإرادة حرة.

الفصل الثامن

اجعل التنفيذ متكاملاً مع استراتيجيتك وجزءاً منها!

ليست الشركة بإدارتها العليا فقط، ولا بإدارتها المتوسطة. الشركة هي كل الأفراد من القمة إلى الخطوط الأمامية، ولا تتفرد الشركة بثبات تنفيذها إلا حين يلتف كل أعضاء المنظمة حول الاستراتيجية ويدعمونها في الأوقات الجيدة والسيئة. إن التغلب على العقبات المنظماتية في وجه تنفيذ الاستراتيجية هو خطوة مهمة باتجاه تلك النهاية، فهي تزيل العقبات التي يمكن أن توقف تنفيذ أفضل الاستراتيجيات. لكن الشركة في النهاية تحتاج لاستحضار أساسيات الفعل: مواقف الأفراد وسلوكهم في المنظمة. عليك أن تبني ثقافة من الثقة والالتزام تدفع الأفراد لتنفيذ الاستراتيجية المتفق عليها ، لا بالكلام بل بالروح. يجب أن ينضوي الناس بعقولهم وقلوبهم تحت لواء الاستراتيجية الجديدة على مستوى الأفراد بحيث يعانقونها في تعاون طوعي ويحملونها معاً بعيداً عن القسر والإلزام.

تزداد أهمية هذا التحدي عندما يتعلق الأمر باستراتيجية المحيط الأزرق. يتفشى الذعر بين الناس عندما يطلب منهم الخروج خارج مناطقهم المريحة وتغيير الطريقة التي اعتادوا العمل على أساسها.

يبدؤون بالتساؤل عن الأسباب الحقيقية لهذا التغيير: هل المديرون صادقون في حديثهم عن بناء نمو مستقبلي من خلال مسار التغيير الاستراتيجي هذا ؟ أم يحاولون إنهاكنا، ومن ثَم طردنا من العمل.

يزداد هذا الخوف مع ازدياد تحريكهم من الأعلى وعدم إشراكهم في خلق الاستراتيجية. يشعر الأفراد في الخطوط الأمامية بالامتعاض، وهذه الخطوط تعدُّ الأهم في خلق الاستراتيجية يوماً بيوم، خاصة عندما تملى عليهم الاستراتيجية دون كثير من الاهتمام بما يفكرون به أو يشعرون. وعندما تظن أنك قمت بكل شيء على أتم وجه يفاجئك ما يحدث في الخطوط الأمامية.

يحملنا هذا إلى المبدأ السادس من استراتيجية المحيط الأزرق : أن تزرع في الأفراد، على اختلاف رتبهم، الثقة والالتزام العميقين، وتلهمهم التعاون الطوعي. ولكي تنجح في هذا عليك أن تزرع التنفيذ في قلب الاستراتيجية منذ البداية. ويسمح هذا المبدأ للشركات بتخفيف مخاطر الإدارة الناجمة عن فقدان الثقة وعدم التعاون، وحتى التخريب.

ترتبط مخاطر الإدارة هذه بتنفيذ الاستراتيجية في المحيطات الحمراء والمحيطات الزرقاء، ولكنها أكبر في استراتيجية المحيطات الزرقاء لأن التنفيذ هنا يتطلب تغيراً كبيراً.

ومن هنا فإن تخفيف حدة هذه المخاطر هو شيء جوهري مع اتجاه الشركات لتنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق. فعليها أن تمتد إلى ما هو أبعد من وهم العصا والجزرة: عليها أن تصل إلى العملية العادلة خلال وضع الاستراتيجية وخلال تنفيذها.

يُظهر بحثنا أن العملية العادلة هي أحد المتغيرات الأساسية في التمييز بين استراتيجيات المحيط الأزرق الناجحة والخائبة. ويساهم وجود هذه العملية أو غيابها في تحقيق نتيجة من الجهود المبذولة للتنفيذ أو في نسفها.

يمكن للعملية السيئة أن تدمر تنفيذ الاستراتيجية:

ولنذكر هنا تجربة الرائد العالمي في التزويد بالمبردات العاملة بالماء في الصناعات المعدنية وهي منظمة (Lubber)، فبسبب المعايير المختلفة لعمليات تصنيع المعادن فإن هناك المئات من الأنواع المعقدة لهذه المبردات.

إن اختيار المبرد المناسب عملية دقيقة: يجب أولاً اختبار المبرّد على الآلة قبل شرائه، ويعتمد قرار الشراء عادة على منطق مشوش. والنتيجة ارتفاع زمن توقف الآلة وتكاليف تجربة العيِّنات. وهذه عملية مكلفة بالنسبة إلى الزبائن وإلى شركة (Lubber) على السواء. اقترحت (Lubber) استراتيجية لإزالة التعقيد والكلفة من طور التجربة في خطوة منها لزيادة القيمة بالنسبة إلى الزبائن، فطورت باستخدام الذكاء الصناعي نظاماً يخفض نسبة الفشل في اختيار المبرد من متوسط الصناعة البالغ ٥٠٪ إلى أقل من ١٠٪. وقلص هذا النظام أيضاً زمن توقف الآلات، وسهّل إدارة عملية التبريد ورفع نوعية القطع المنتجة. وبالنسبة إلى شركة (Lubber) أصبحت عمليات البيع أبسط مما أعطى لممثليها في قسم المبيعات وقتاً أطول للقيام بمبيعات أكثر، وخفض كلفة عملية البيع الواحدة.

ولكن هذا التحرك الاستراتيجي المولد للقيمة والذي يقدم المنفعة للجميع كان فاشلاً منذ البداية. ولم يكن السبب عيباً في الاستراتيجية، ولا فشل النظام الذي طورته الشركة فقد كان نظاماً جيداً على نحو استثنائي. لقد فشلت الاستراتيجية لأن القوة العاملة في المبيعات حاربتها. إن عدم ارتباط عمال المبيعات بعملية وضع الاستراتيجية وعدم إطلاعهم على المنطق وراء التغيير الاستراتيجي جعلهم يرون نظام الاختبار هذا من منظور آخر لم يخطر ببال الإدارة أو فريق التصميم. فبالنسبة إلى عمال المبيعات مثّل هذا النظام تهديداً مباشراً لِما يرون فيه أهم مساهماتهم في العمل، وهو طور التجربة بحثاً عن المبرد الأفضل من القائمة الطويلة

لأنواع المبردات المرشَّحة. وكل الميزات الأخرى، كالتخلص من تعقيدات عملهم ومنحِهم المزيد من الوقت ليقوموا بمزيد من المبيعات وكسبِ المزيد من العقود نتيجة تميُّزهم في مجال صناعتهم؛ كل هذه الميزات لم تقدَّر.

لم ترتفع نسبة المبيعات بسبب شعور قوة المبيعات بالتهديد، وعملهم ضد هذا النظام الجديد بتعبيرهم للزبائن عن شكوكهم بفعالية النظام الجديد.

بعد إدراك الإدارة لأهمية التعامل المسبق مع مخاطر الإدارة على أساس العملية الأفضل بالطريقة الصعبة، أجبِرت الإدارة على سحب النظام من السوق والعمل على إعادة بناء الثقة مع ممثلي المبيعات.

■ قوة العملية العادلة

ما هي إذن العملية العادلة؟ وكيف يمكن للشركات أن تجعل التنفيذ متكاملاً مع الاستراتيجية؟

شغل موضوع العدالة الكُتّاب والفلاسفة عبر التاريخ، ولكن المنشأ النظري المباشر للعملية العادلة يعود بجذوره إلى اثنين من علماء الاجتماع: جون. و. ثيبوا، ولورنس وولكر. جمع الاثنان في أواسط السبعينيات بين اهتمامهما بعلم نفس العدالة وبين دراسة العملية، وأوجدا مصطلح (العدالة العملياتية)[١]. وتركّز اهتمامهما على التشريعات القانونية، وحاولا أن يفهما السبب الذي يحمل الناس على الثقة بالنظام القانوني بحيث يتكيفون مع القوانين دون أن يكونوا مجبرين على ذلك.

---

(١) ثيبولت، ول. وولكر (١٩٧٥).

عملية صياغة الاستراتيجية	←	العملية العادلة الربط التفسير وضوح التوقعات
المواقف	←	الثقة والالتزام " أشعر بأن رأيي مهم"
السلوك	←	التعاون الطوعي " أذهب لأبعد من حدود نداء الواجب"
تنفيذ الاستراتيجية	←	تجاوز التوقعات الدافع الذاتي

شكل ٨-١

تأثير العملية العادلة على مواقف الأشخاص وسلوكهم

وتوصل بحثهما إلى أن الناس يهتمون بعدالة سير العملية، وصولاً إلى ما ينتج عنها بقدر ما يهتمون بالنتيجة نفسها. ويزداد رضا الناس عن النتائج والتزامهم بها عند ممارسة العدالة العملياتية[١].

العملية العادلة هو التعبير الإداري عن نظرية العدالة العملياتية. تضمَنُ العملية العادلة التنفيذ ضمن الاستراتيجية حين تعمل على إقناع الأفراد مسبقاً. وعند ممارسة العملية العادلة خلال وضع الاستراتيجية يثق الناس بوجودهم في ميدان لعب على مستوى عالٍ، وهذا يلهمهم ليتعاونوا طواعية في تنفيذ القرارات الاستراتيجية المتخذة.

ليس التعاون الطوعي مجرد تنفيذ آلي حيث يقوم الناس بتنفيذ ما عليهم فحسب، بل يتضمن الذهاب إلى ما هو أبعد من نداء الواجب، إذ

(١) أكدت البحوث التالية كبحوث توم. ر. تايلر وإ.ألان ليند أن قوة العملية العادلة تؤدي لتنوع في الثقافات وفي الأوضاع الاجتماعية. انظر إ.أ ليند وت. ر. تايلر (١٩٨٨) وبحثهما وأعمالهما المتعلقة بالموضوع.

يقدم الناس طاقاتهم وروح المبادرة بتقديم أفضل إمكاناتهم، ويزيحون مصالحهم الشخصية جانباً بهدف تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة[١]. يعرض الشكل ٨-١ الدّفق المعنوي الذي لاحظناه بين العملية العادلة، والمواقف، والسلوك.

■ المبادئ الثلاثة للعملية العادلة

هناك ثلاثة عناصر معززة تعمل معاً على تحديد العملية العادلة : الربط، والتفسير، ووضوح التوقعات.

وسواء كان الأفراد مديرين تنفيذيين أم موظفين في صالة البيع فإنهم يتطلعون إلى هذه العناصر التي ندعوها المبادئ الثلاثة للعملية العادلة.

نعني بالربط إدخال الأفراد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤثر فيهم بسؤالهم عن مداخلاتهم والسماح لهم بالدحض المتبادل للأفكار والافتراضات. يعمل هذا على إيصال احترام الإدارة للأفراد ولأفكارهم. ويشحذ هذا النقاش القدرات الفكرية ويبني حكمة جماعية أفضل. وتنتج عن هذا الربط قرارات استراتيجية أفضل إدارياً والتزام أفضل من قِبل كل العاملين على تنفيذ هذه القرارات.

والتفسير هو أن يفهم كل من له علاقة وكل المتأثرين بالقرارات الاستراتيجية سبب اتخاذ هذه القرارات. إن توضيح الفكرة التي وراء اتخاذ القرارات تجعل الأفراد أكثر ثقة بأن الإدارة تأخذ بآرائهم، وأنها اتخذت قراراتها بما يخدم المصلحة العامة للشركة.

يعمل التفسير على زيادة ثقة الموظفين بنوايا المديرين حتى لو رفضت

---

(١) للمزيد من التفصيل حول التعاون الطوعي. انظر س. أويلي وج. تشاتمان (١٩٨٦) ود. كاتز (١٩٦٤) ب. م . بلو (١٩٦٤).

أفكارهم الشخصية، كما أنه يخدم كحلقة تغذية راجعة مفيدة تعزز عملية التعلم .

يتطلب وضوح التوقعات أن يقوم المديرون بعد الانتهاء من وضع الاستراتيجية بتوضيح القواعد الجديدة للعبة بشكل واضح. يجب أن يعلم الموظفون مسبقاً بالمعايير التي سيحاسَبون على أساسها، وأن يعلموا بعواقب الفشل.

ما أهداف الاستراتيجية الجديدة؟

ما نقاط العلام في تنفيذها؟

من المسؤول عن هذا؟

بالنسبة إلى تحقيق العملية العادلة ليس مهماً جداً معرفة الأهداف الجديدة أو التوقعات أو المسؤوليات، المهم أن تكون مفهومة بوضوح. حين يفهم الأفراد بوضوح ما يُتوقّع منهم تخفُّ حدّة الانتهازية السياسية والتفضيلات، ويتمكن الأفراد من التركيز على التنفيذ السريع للاستراتيجية.

تعمل هذه المعايير بشكل تجمُّعي في الحكم على العملية العادلة. وهذا مهم لأن فشل أيٍّ من الثلاثة لا يؤدي إلى حكم صحيح للعملية العادلة.

■ قصة مصنعين

كيف يعمل التأثير العميق للمبادئ الثلاثة للعملية العادلة في تنفيذ الاستراتيجية في منظمة ما؟

نستعرض هنا تجربة شركة منتجة للمصاعد نسميها (ELCO). في أواخر الثمانينيات تراجعت المبيعات في مجال صناعة المصاعد. وجعلت

مساحة المكاتب الزائدة المتبقية في بعض المدن الأمريكية الكبرى إيجارات المكاتب ترتفع بحدود ٢٠٪.

مع انخفاض الطلب المحلي قدمت (ELCO) عرضاً لزبائنها يحمل قفزة في القيمة مع تخفيض في التكاليف لتحفيز طلب جديد والانعتاق من المنافسة. أدركت الشركة خلال سعيها لوضع استراتيجية محيط أزرق وتنفيذها أنها بحاجة لاستبدال نظام إنتاج الدفعات باتباع أسلوب خلايا الإنتاج، بحيث تسمح للفرق التي تتمتع بحرية العمل أن تحقق أداء متفوقاً.

لتنفيذ هذا العنصر الأساسي في استراتيجيته تبنّى الفريق ما بدا في البداية وكأنه أسرع وأذكى طريقة للتحرك إلى الأمام.

قرر الفريق أن يعمل أولاً على إدخال النظام الجديد في مصنع الشركة في (Chester) ثم نقله إلى المصنع الثاني في (High park)، كانت الفكرة بسيطة. فمصنع (Chester) يتمتع بعلاقات مثالية بين الموظفين بحيث إن العمال فيه أسسوا اتحادهم الخاص. كانت الإدارة واثقة من إمكانية اعتمادها على تعاون الموظفين في تنفيذ التغيير الاستراتيجي لعملية التصنيع، أو بتعبير الشركة نفسها "كانت لدينا قوة العمل النموذجية". وتعمل (Elco) فيما بعد على نقل العملية إلى مصنعها في (High park) حيث يتوقع من نقابة العمال القوية هناك أن تقاوم هذه العملية أو أي تغيير آخر. اعتمدت الإدارة على أن إنجازها لجزء من خطة عملها في (Chester) سيمثّل عاملاً إيجابياً في التاثير في (High park).

النظرية جيدة ولكن الأمور اتخذت في التطبيق العملي مساراً غير متوقع. فقد قاد اقتراح عملية التصنيع الجديدة في مصنع (Chester) إلى الفوضى والتمرد. وخلال عدة أشهر بدأت الكلفة ونوعية الأداء باتباع مسار السقوط الحر.

بدأ الموظفون بالكلام على إعادة الاتحاد، ومع فقدان السيطرة من قبل الإدارة على زمام الأمور استدعى المدير اليائس الاختصاصي النفسي لمد يد المساعدة.

على النقيض من ذلك قبِلَ مصنعُ (High park)، ورغم سمعة المقاومة التي سيبديها، بالتغيير الاستراتيجي في عملية التصنيع. انتظر مدير (High park) كل يوم للاندماج المتوقع، ولكن لم يحصل. وحتى حين لم تكن القرارات تعجب الأفراد في المصنع كانوا يشعرون بأنهم يعامَلون بعدل. وحافظوا من ثم على رغبتهم بالمساهمة في التنفيذ السريع لعملية التصنيع الجديدة، وهي المكون الجوهري في الاستراتيجية الجديدة للشركة.

عند إلقاء نظرة عن كثب إلى الطريقة التي تم اتّباعها لتنفيذ التغير الاستراتيجي في المصنعين فإننا نكتشف الأسباب وراء هذا الشذوذ الواضح: ففي مصنع (Chester) خرق المدير المبادئ الثلاثة للعملية العادلة، إذ فشل أولاً في ربط الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي أثرت فيهم تأثيراً مباشراً. ومع افتقاد الخبرة في مجال خلايا التصنيع استعانت (Elco) بوكالة استشارية لتقوم بتصحيح الخطة الرئيسة لعملية التحويل. طُلِب من هؤلاء المستشارين العمل بسرعة وبأقل قدر من الاحتكاك بالموظفين والعمال كيلا يتشتت انتباههم عن عملهم بحيث يمكن تنفيذ التغيير بسرعة ودون خسائر.

اتبع المستشارون هذه التعليمات، وعندما وصل الموظفون في الصباح اكتشفوا وجود غرباء في المصنع يلبسون ثياباً مختلفة: بنطالاً أسود وقميصاً أبيض مع ربطة عنق، ويتهامسون فيما بينهم. ولتخفيف التشويش لم يتفاعل المستشارون مع العمال بل تجولوا بصمت خلف الموظفين وهم يسجلون الملاحظات ويرسمون خطوطاً بيانية. وانتشرت إشاعة تقول: إنه بعد مغادرة الموظفين المصنع سيطوف هؤلاء الغرباء في أرض المصنع ويتفحصون أماكن العمل، ومن ثم يتناقشون نقاشاً ساخناً

لا يدري أحد إلى أين سيفضي. في هذه الأثناء ازدادت فترات غياب مدير المصنع الذي أمضى الكثير من الوقت في مكاتب إدارة (Elco) في اجتماعات مع المستشارين وفي جلسات نقاش بعيداً عن المصنع بحيث لا تسترعي انتباه الموظفين. ولكن غياب المدير خلق تأثيراً معاكساً.

مع تزايد قلق الأفراد في المصنع وتساؤلاتهم عن سبب هجر قائدهم لهم انتقلت الشائعات إلى مستوى أعلى، واقتنع الجميع في المصنع بأن المستشارين سيغلقون المصنع. وباتوا واثقين بأنهم على وشك فقدان وظائفهم. وفُسّر غياب مدير المصنع دون سبب واضح بأنه يتجنبهم: كان هذا هو التفسير الوحيد الممكن في رأيهم. وانهارت الثقة والالتزام في مصنع (Chester) بسرعة.

بدأ الموظفون بجلب قصاصات من الصحف تتعلق بمصانع أخرى تمَّ إغلاقها بمساعدة أمثال هؤلاء المستشارين، ورأى الموظفون أنفسهم يتحولون قريباً إلى ضحايا النوايا الخفية للإدارة لإغلاق المصنع وفصلهم من العمل. لم تكن لدى مديري (Elco) في الحقيقة أي نية لإغلاق المصنع، بل أرادوا أن يخففوا من الوقت الضائع وأن يطلقوا الحرية للموظفين لينتجوا نوعية أفضل من المصاعد بسرعة أكبر وبكلفة أقل ليتجاوزوا المنافسة، ولكن موظفي المصنع لم يعرفوا هذا الأمر. كما أن مديري (Chester) لم يشرحوا سبب اتخاذ القرارات الاستراتيجية بهذه الطريقة أو ما تعنيه هذه القرارات لمستقبل الموظفين وأسلوب عملهم. فقد شرحت الإدارة الخطة الرئيسة في جلسة استمرت ثلاثين دقيقة مع الموظفين. سمع الحضور في هذه الجلسة أن طريقتهم القديمة في العمل ستلغى، وتستبدل بأسلوب آخر يدعى (خلايا التصنيع). لم يُشرح سبب الحاجة إلى هذا التغيير الاستراتيجي أو مدى حاجة الشركة للانفلات من المنافسة لتحفيز طلب جديد، أو لماذا يشكل هذا التغيير الاستراتيجي عنصراً مفصلياً في تلك الاستراتيجية.

جلس الموظفون مصدومين من الدهشة والمفاجأة دون أن يفهموا المنطق القائم وراء هذا التغيير. وفهم المديرون هذا الصمت خطأً على أنه موافقة ناسين الوقت الذي استغرقوه حتى تأقلموا هم أنفسهم مع فكرة التغيير إلى أسلوب خلايا التصنيع لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة.

بعد أن أصبحت الخطة جاهزة بدأت الإدارة سريعاً بإعادة ترتيب تجهيزات المصنع. وكان الجواب الوحيد الذي يحصل عليه الموظفون لدى سؤالهم عن الهدف من أعمال التجديد: "كسبٌ في الفعالية". لم يكن لدى المديرين الوقت الكافي ليشرحوا لماذا يجب تجديد الفعالية. ولم يرغبوا في إقلاق الموظفين. ولكن نقص الفهم لما يحدث جعل بعض الموظفين يكرهون القدوم إلى العمل.

تجاهل المديرون كذلك أهمية توضيح ما يُتوقع من الموظفين في ظل العملية الإنتاجية الجديدة، واكتفوا بإعلام الموظفين أنهم لن يحاسَبوا بعد الآن على أساس الأداء الفردي، بل على أساس إنتاج الخلية، وقالوا: إنه سيتوجب على الموظفين الأكثر خبرة وسرعة أن يتحملوا بطء زملائهم الأقل خبرة. ولكنهم لم يتعاونوا، ولم يشرح المديرون كيف يُفترض بنظام خلايا الإنتاج الجديد أن يعمل.

تسبّب انتهاك المبادئ الثلاثة للعملية العادلة في هزّ ثقة الموظفين في التغيير الاستراتيجي وفي الإدارة أيضاً. وفي الحقيقة حمل تصميم خلايا الإنتاج الجديد منافع كثيرة للموظفين كتسهيل برمجة إجازاتهم وإعطائهم الفرصة لتوسيع مهاراتهم وزيادة التنوع في مجال عملهم، ولكنهم لم يروا إلا الجانب السلبي.

بدأ الموظفون يعبرون، بعضهم لبعض، عن خوفهم وغضبهم. بدأت الخلافات في أرض المصنع حين بدأ الموظفون الأكثر خبرةً في رفض مساعدة الموظفين الأضعف غير القادرين على إنهاء أعمالهم، أو أن

هؤلاء الأخيرين استجابوا لعروض المساعدة بقولهم: "هذا عملي، اهتم أنت بعملك!"

بدأت علاقات القوة العاملة في (Chester) بالتداعي. فللمرة الأولى في التاريخ الوظيفي رفض العمال القيام بما يُطلب منهم، وتجاهلوا مهماتهم: "حتى لو طردتني". شعروا بأنهم غير قادرين على الثقة بمدير المصنع الذي تمتع بشخصية عالية فيما مضى، وبدؤوا يتجاوزونه ويتحدثون إلى رئيسه المباشر في المقر الرئيس للشركة. وفي غياب العملية العادلة رفض موظفو مصنع (Chester) التعديل، ورفضوا أن يلعبوا دورهم في تنفيذ الاستراتيجية الجديدة.

على العكس من هذا التزمت إدارة مصنع (High park) بالمبادئ الثلاثة للعملية العادلة عند تقديمهم للاستراتيجية الجديدة. وعندما دخل المستشارون إلى المصنع قدمهم المدير لكل الموظفين. ربطت الإدارة موظفيها بالعملية عبر سلسلة من اللقاءات الشاملة لكل موظفي المصنع حيث ناقش المديرون التنفيذيون تراجع ظروف العمل وحاجة الشركة إلى التغيير في المسار الاستراتيجي والانعتاق من المنافسة وتحقيق قيمة أعلى للمستهلك وكلفة أقل.

وشرحوا أيضاً زياراتهم لمصانع شركات أخرى، وما رأوه من التحسينات في الإنتاجية التي يقدمها أسلوب خلايا التصنيع. شرح المديرون أيضاً كيف سيكون هذا عاملاً محورياً في تحديد قدرة الشركة على إنجاز الاستراتيجية الجديدة، وأعلنوا عن فترة تمهيدية لتهدئة مخاوف الموظفين المبررة من تسريحهم.

مع تجاوز مقاييس الأداء القديمة عمل المديرون مع موظفيهم على تطويرِ مقاييس جديدة وتحديد مسؤوليات كل خلية عمل، وعلى أن توضح لكل الموظفين الأهداف والتوقعات. وكسبت الإدارة فهْم موظفي (High

park) ودعمهم من خلال ممارسة المبادئ الثلاثة للعملية العادلة. تكلم الموظفون على مديرهم بإعجاب وتعاطفٍ مع المصاعب التي تواجهها إدارة (Elco) في تنفيذ الخطة الاستراتيجية الجديدة، وإنجاز التحول إلى نظام خلايا التصنيع، واستنتجوا أن هذا التحول كان ضرورياً وتجربة إيجابية.

ما زال مديرو (Elco) يعدُّون هذه التجربة واحدة من أصعب التجارب خلال حياتهم المهنية.

تعلموا من هذه التجربة أن العاملين في الخطوط الأمامية يهتمون بسير العمل كما يهتم أهل الإدارة تماماً. ويحوِّل تجاهُلُ العملية العادلة خلال وضع الاستراتيجية وعند تنفيذها أفضل الموظفين إلى الأسوأ، ويُكسِب المديرين عدم ثقة موظفيهم بهم ومقاومتَهم للاستراتيجية التي يعتمدون على الموظفين في تنفيذها. ولكن ممارسة المديرين للعملية العادلة يمكن أن تحوِّل أسوأ الموظفين إلى أفضلهم، وتمكِّنهم من تنفيذ أصعب التحولات الاستراتيجية بإرادتهم والتزامهم من خلال بناء الثقة.

■ ما أهمية العملية العادلة؟

من أين تأتي أهمية العملية العادلة في صياغة مواقف الأفراد وسلوكهم؟ وبالتحديد: لماذا يحمل إهمال العملية العادلة في خلال وضعِ الاستراتيجية أو الالتزام بها هذه القوة في تمكين، أو تخريب، تنفيذَ الاستراتيجية؟ يعود الأمر في النهاية إلى الاهتمام بالموظفين من الناحية الفكرية والعاطفية.

يبحث الأفراد عن التقدير العاطفي لقيمتهم، ليس كقوة عاملة أو كمورد بشري أو فرد، بل ككائن بشري يعامَل باحترام كامل، وتقدَّر كرامته وأهميته الشخصية بغضِّ النظر عن مستواه الوظيفي. يبحث الأفراد

من الناحية الفكرية عن التقدير بحيث إن أفكارهم ينظَر فيها، وأن الآخرين يؤمنون بشكل كاف بذكائهم فيُظهِرون ما يكفي من الاهتمام ويشرحون لهم ما تفكر به الإدارة.

تعزز العبارات التي تكررت كثيراً في المقابلات التي قمنا بها، مثل "ينطبق هذا على كل من أعرفهم" أو "يريد كل شخص أن يشعر" والإشارات المستمرة إلى "الأفراد" و "الكائنات البشرية" يزيد هذا من ضرورةِ إدراك المديرين لأهمية العملية العادلة والتقدير الفكري والعاطفي الذي تؤمنه.

■ نظرية التقدير الفكري والعاطفي

يرتبط توظيف العملية العادلة في وضع الاستراتيجية بشدة بالتقدير الفكري والعاطفي، وهو يُثبِت من خلال التطبيق أن هناك تعطُشاً للثقة بالفرد وتكريمه، بالإضافة إلى الثقة العميقة بمعرفة الفرد ومواهبه وخبراته.

عندما يشعر الأفراد بأنهم مميَّزون لقيمتهم الفكرية تصبح لديهم القدرة والنية على مشاركة معارفهم. وفي الحقيقة فإنهم يشعرون بالإلهام للتعبير عن قيمتهم الفكرية، وتأكيد التوقعات منها، واقتراح أفكار فعالة، والمشاركة في المعرفة. وعلى نحو مماثل يشعر الأفراد عندما يقدَّرون عاطفياً بارتباط أكبر بالاستراتيجية، ويكرسون أنفسهم لها. وفي دراسة لفريدريك هيرزبيرغ حول الدافع وجد أن التقدير يولِّد دافعاً ضمنياً، يدفع الأفراد للذهاب لأبعد من نداء الواجب والاندماج في علاقات تعاون طوعية[١].

من هنا فإن الأفراد يطبقون معارفهم وخبراتهم حسب المدى الذي تمارس فيه العملية العادلة تقديراً فكرياً وعاطفياً، ويزيد هذا من الجهود التي يبذلونها بشكل تعاوني لنجاح المنظمة في تنفيذ استراتيجيتها.

---

(١) انظر ف. هيزبيرغ (١٩٦٦).

وعلى كل حال فإن هناك جانباً آخر يستحق اهتماماً مساوياً إن لم يكن أكثر، وهو أن إهمال العملية العادلة، إضافة إلى إهمال التقدير للقيمة الفكرية والعاطفية للأفراد، يؤدي إلى نموذج تفكيرٍ وسلوك يمكن تلخيصه كالتالي: إذا لم يعامَل الأفراد بما يظهِر تقديراً لمعرفتهم فإنهم يشعرون بالنقمة، ويمتنعون عن مشاركة أفكارهم وخبراتهم؛ بل إنهم يحتفظون لأنفسهم بأفضل أفكارهم المبدعة مما يمنع الرؤى الجديدة من رؤية النور. بل أكثر من ذلك فإنهم ينكرون القيمة الفكرية للآخرين كما لو أنهم يقولون: "أنت لا تقدر أفكاري؛ لذا لن أقدر أفكارك، ولا أثق ولا أهتم بالقرارات الاستراتيجية التي توصلت إليها".

يشعر الأفراد كذلك بالغضب عندما لا يشعرون بتقدير لقيمتهم العاطفية، ولا يوظفون كل طاقاتهم في أفعالهم، بل إنهم سيجبِرون أنفسهم، ويبذلون جهداً في اتجاه مضاد، بما في ذلك التخريب كما في حالة مصنع (Chester) العائد لشركة (Elco). يقود هذا الأمر الموظفين عادةً إلى مقاومة الاستراتيجيات التي أطلقت بشكل غير عادل، حتى عندما تكون الاستراتيجيات نفسها جيدة، وحرجة بتأثيرها في نجاح الشركة، ومفيدة للمديرين والموظفين.

العملية العادلة	←	التميز الفكري والعاطفي	←	الثقة والالتزام	←	التعاون الطوعي في تنفيذ الاستراتيجية
انتهاك العملية العادلة	←	النقمة الفكرية والعاطفية	←	عدم الثقة والاستياء	←	رفض تنفيذ الاستراتيجية

شكل ٨-٢

سياق التنفيذ بوجود العملية العادلة أو بدونها لدى وضع الاستراتيجية

يؤدي افتقاد الثقة في عملية وضع الاستراتيجية لفقد الثقة في الاستراتيجية الموضوعة. هذه هي القوة العاطفية التي يمكن للعملية العادلة أن تحفزها. ويُظهر الشكل ٨-٢ النماذج التي لاحظناها.

■ العملية العادلة واستراتيجية المحيط الأزرق

الالتزام والثقة والتعاون الطوعي ليست مجرد مواقف أو أنماط سلوكية، إنها رأسمالٍ غير ملموس. فعندما تسود الثقة بين الأفراد يؤمن بعضهم بنوايا بعض وبأفعالهم. وعندما يسود الالتزام يتخطون المصلحة الشخصية إلى مصلحة الشركة.

إذا طرحت سؤالاً على أي شركة: كيف أوجدتْ استراتيجية محيط أزرق ونفذتها؛ فإن المديرين سيسارعون لإخبارك عن أهمية رأس المال غير الملموس هذا في نجاحهم. وكذا فإن المدراء في شركات فشلت في تنفيذ استراتيجيات المحيط الأزرق سيشيرون إلى أن افتقاد رأس المال هذا ساهم في فشلهم. لم تستطع هذه الشركات أن تنسق عمليات التحول الاستراتيجية هذه لأنه أعوزتهم ثقة الناس والتزامهم. يمكِّن الالتزام والثقة والتعاون الطوعي الشركاتِ من رسم مسارٍ متفرد من حيث السرعة والنوعية والثبات في تنفيذ التحولات الاستراتيجية بسرعة وبكلفة منخفضة.

السؤال الذي تتصارع الشركات معه هو: كيف تخلق الثقة والالتزام والتعاون الطوعي وتعمّقها في الشركة؟ لا يمكنك فِعلُ هذا بفصل صياغة الاستراتيجية عن تنفيذها. وإضافةً لكون هذا الفصل صفةً مميِّزةً لممارسة معظم الشركات، فإنه أيضاً الصفة المميزة للتطبيق البطيء الذي يثير التساؤل والتبعية الآلية العمياء في أفضل الأحوال. من الطبيعي أن الحافز التقليدي المتمثل في القوة والمال "العصا والجزرة" أمر مساعد، ولكن

هذا الحافز عاجز عن إلهام السلوك البشري الذي يتطلع إلى أبعد من مجرد النتائج المتعلقة بالمصلحة الشخصية.

عندما لا يمكن مراقبة السلوك على نحو أكيد يبقى هناك مجال للانجرار نحو التسيب وحتى التخريب.

تدور ممارسة العملية العادلة حول هذه المعضلة. يمكّنك تنظيم عملية صياغة الاستراتيجية حول مبادئ العملية العادلة من تضمين التنفيذ ضمن العملية الاستراتيجية منذ البداية ، ومع تطبيق العملية العادلة يميل الناس أكثر إلى الالتزام بدعم الاستراتيجية الموضوعة، حتى عندما تُعرض هذه الاستراتيجية على أنها ليست الأفضل، أو تكون متعارضة مع ما يفترضون أنه الأنسب استراتيجياً لوحدة عملهم.

يدرك الناس أن المساومات والتضحيات ضروريةٌ في بناء شركة قوية، ويقبلون الحاجة إلى تضحيات شخصية قصيرة الأمد للوصول إلى مصالح المنظمة على المدى البعيد. ولكن هذا القبول مشروط ويتعلق بوجود العملية العادلة. ومهما كان السياق الذي تنفذ فيه الشركة استراتيجيةَ المحيط الأزرق؛ سواء بالعمل مع شريك مضارب لتأمين مواد التصنيع أو إعادة توجيه قوة المبيعات أو تحويل عملية التصنيع أو نقل مركز الشركة من الولايات المتحدة إلى الهند لاحظنا دائماً نفس هذه الظاهرة في العمل.

خاتمة

استمرارية استراتيجية المحيط الأزرق وتجديدها

إن إيجاد المحيط الأزرق ليس إنجازاً ثابتاً بل هو عملية حركية. عندما توجِد الشركة محيطاً أزرق وتظهر نتائج أدائها القوي، سيظهر عاجلاً أو آجلاً من يقلدها.

والسؤال هو: كم سيمضي من الوقت قبل ظهور المقلدين؟ أو بتعبير آخر: ما مدى سهولة تقليد استراتيجية المحيط الأزرق أو صعوبته؟ مع ظهور مقلدي الشركة الأوائل ونجاحهم وتوسيعهم للمحيط الأزرق يزداد عدد الشركات التي تتبع هذا المسار. ويثير هذا التساؤل: ما الذي يجب أن تبحث عنه الشركة لإيجاد محيط أزرق آخر؟

نتناول في هذه الخاتمة مواضيع استمرارية استراتيجية المحيط الأزرق وتجديدها.

■ حواجز التقليد

تحمل استراتيجية المحيط الأزرق حواجز للتقليد. وبعض هذه الحواجز عملياتية وبعضها معنوية.

في قليل من الأحيان تمضي استراتيجية المحيط الأزرق دون تحديات تذكر لعشر سنوات أو خمس عشرة كما كانت الحال مع سيرك الشمس و(South West Airlines و Federal Express و The Home Depot وBloomberg و CNN) كبداية.

يمكن أن ننسب هذه الاستمرارية إلى حواجز التقليد المتجذرة في استراتيجية المحيط الأزرق وهي:

- عدم اعتماد تحرُّك ابتكار القيمة للمنطق الاستراتيجي التقليدي. عندما انطلقت (CNN) مثلاً استخفت كلٌّ من (NBC و CBS و ABC) بفكرة نقل الأخبار المباشرة على مدار الساعة وطوال الأسبوع دون الاعتماد على نجوم النقل الإخباري، ولقبّت (CNN) بمحطة الدجاجة الحمقاء، والاستخفاف لا يشجع على التقليد السريع.
- التعارض مع صورة الماركة يمنع الشركات من تقليد استراتيجية المحيط الأزرق. استراتيجية المحيط الأزرق التي اتبعتها (Boody shop) مثلاً والتي تجنبت الوعود بالجمال والشباب الأبدي، والتغليف المكلف، مما جعل أهم دور التجميل الأخرى حول العالم بلا عمل لسنوات، لأن التقليد سيكون مؤشراً على عدم فعالية نموذج عملهم الحالي.
- يعيق الاحتكار الطبيعي عملية التقليد عندما يكون حجم السوق غير كاف للاعبين آخرين، فشركة السينما البلجيكية (KinePolis) أوجدت أول مجمّع لدور العرض في أوربة في مدينة بروكسل. ولم تقلَّد خلال أكثر من خمسة عشر عاماً رغم نجاحها الهائل. والسبب في هذا هو أن حجم بروكسل لم يكن كافياً لمجمع آخر، وإلا فسيعانيان كلاهما.

- حقوق الملكية والموانع القانونية التي تحدّ من التقليد المطابق للأصل.

- يقود الحجم الكبير الذي يولده ابتكار القيمة إلى تحقيق ميزات سريعة في التكاليف مما يضع المقلدين الرئيسيين في معضلة مستمرة من حيث التكاليف. استمتعت شرائح اقتصادية واسعة بالشراء من (Wal- Mart) مما أحبط الشركات الأخرى وجعلها تتردد في تقليد استراتيجية المحيط الأزرق التي اتبعها (Wal- Mart).

- تعيق طرفيات شبكة الإنترنت الشركات كذلك عن تقليد استراتيجية المحيط الأزرق بسهولة وبشكل موثوق. يستمتع (eBay) مثلاً بسوق مزاد علني على الشبكة. باختصار: كلما زاد زبائن (eBay) على الشبكة ازدادت جاذبية الموقع بالنسبة إلى البائعين والمشترين، وتزول في الوقت نفسه رغبة المشترين بالانتقال إلى مقلِّد محتمل.

- بما أن التقليد يتطلب من الشركات أن تقوم بتغييرات كبيرة في ممارساتها العملية فإن سياساتها غالباً ما تتدخل في العملية، وتؤجل التزام هذه الشركة بتقليد استراتيجية المحيط الأزرق لسنوات. فمثلاً عندما قامت (South West) بإيجاد الرحلات السريعة مع المرونة في وجهات الرحلات وفي الكلفة كان تقليد هذه الاستراتيجية يعني إعادة النظر كلياً في خطوط الرحلات، وإعادة تأهيل طاقم العمل، وتغيير سياسة التسويق، ووضع الأسعار، وتغييرات كبيرة في سياسة الشركة، وهذا أمر يصعب على كثير من الشركات تحمله في فترة قصيرة.

- عندما تقدم شركة ما قفزة في القيمة فإنها تكسب سمعة سريعة لاسمها، كما تكسب ولاء زبائنها في السوق. وحتى الحملات

الإعلانية ذات الميزانيات الكبيرة التي يمكن أن يقوم بها أحد المقلدين نادراً ما تصل إلى قوة كافية للتغلب على السمعة التي اكتسبتها الشركة الأولى من خلال خلقها للقيمة. حاولت شركة (Microsoft) مثلاً لسنوات أن تتغلب على القيمة التي خلقتها (Intuit) ولكنها لم تتمكن من تحقيق هذا قبل عشر سنوات برغم كل الجهود والاستثمارات التي بذلتها.

يزودك الشكل ٩-١ بلمحة عن حواجز التقليد هذه، وكما يظهر في الشكل فإن الحواجز عالية. هذا هو السبب في أننا نادراً ما نرى تقليداً سريعاً لاستراتيجية المحيط الأزرق. إضافة إلى هذا فإن استراتيجية المحيط الأزرق هي المقاربة التي يتبعها نظام بالكامل، وهي إضافةً لكل العوامل تتطلب تنسيقاً بين هذه العوامل في نظام متكامل وصولاً إلى ابتكار القيمة، وتقليدُ مثل هذا النظام ليس أمراً سهلاً.

- عندما لا يشكل مبدأ ابتكار القيمة أمراً مهماً بالنسبة للمنطق التقليدي للشركة.
- تعارض استراتيجية المحيط الأزرق مع صورة ماركات الشركات الأخرى.
- الاحتكار الطبيعي حيث لا يكون السوق كافياً لدخول لاعبٍ ثانٍ.
- حقوق الملكية والموانع القانونية التي تمنع التقليد.
- يؤدي الحجم الكبير إلى تحقيق ميزات سريعة في مجال التكاليف بالنسبة لمبتكر القيمة مما يثبط عزيمة المقلّدين.
- طرفيات شبكة الإنترنت التي تعيق التقليد.
- يتطلب التقليد عادة تغييرات كبيرة في الشركة من الناحية السياسية والعملياتية.
- تكسب الشركات التي تقدم ابتكاراً في القيمة سمعة سريعة، وتكسب كذلك ولاء زبائنها بحيث تعيق حركة المقلدين.

شكل ٩-١

حواجز تقليد استراتيجية المحيط الأزرق

▪ متى تتجه إلى ابتكار القيمة ثانيةً ؟

نجد من كل ما سبق أن كل استراتيجية محيط أزرق مستقلةٌ في النهاية. وفي أثناء محاولة المقلدين الاستحواذ على حصة من محيطك الأزرق تبدأ ببناء الأسيجة للدفاع عن قاعدة الزبائن التي تعبت حتى جمعتها حولك. ولكن المقلدين يصرّون في العادة ويلهثون للحصول على حصتهم من السوق، وهنا قد تقع من جديد في شرك المنافسة والتسابق للتغلب عليها. مع الوقت قد تحتل المنافسة مكان الصدارة في تفكيرك الاستراتيجي وفي فعلك بدلاً من التركيز على المستهلك. وإذا بقيت على هذا المسار فإن الشكل الأساسي لمنحنى القيمة لديك سيبدأ بالتماثل مع منحنيات المنافسين.

لكي تتجنب فخ المنافسة عليك أن تراقب منحنيات القيمة على شراع الاستراتيجية. إن مراقبتك لمؤشرات منحنيات القيمة، ومتى تشير إلى ابتكار القيمة، ومتى لا تشير إليه، كل هذا ينبّهك إلى ضرورة البحث عن محيط أزرق آخر عندما تبدأ منحنيات القيمة لديك بالتماثل مع منحنيات المنافسين.

كما أنها تبعدك عن السعي وراء محيط أزرق آخر عند وجود دفق من المنفعة الكبيرة من عروضك القائمة. عندما يبقى منحنى قيمة الشركة على تركيزه وتفرُّده وعلى شعاره المقنع عليك أن تقاوم إغراء ابتكار القيمة مرة أخرى، وأن تركز على إطالة تدفق الريع وتوسيع مجاله وتعميقه من خلال تحسينات عملياتية، وتوسيع جغرافي لتحقيق المكانة الاقتصادية الأفضل وتغطية السوق.

عليك أن تسبح في المحيط الأزرق إلى أبعد ما تستطيع جاعلاً من نفسك هدفاً متحركاً، ومبعداً نفسك عن أوائل المقلدين ومحبطاً لعملياتهم. الهدف هنا هو أن تسيطر على المحيط الأزرق لأطول وقت ممكن.

مع تزايد الخصوم وتجاوُز العرض الكلي للطلب تشيع المنافسة الدموية ويتحول المحيط إلى اللون الأحمر. ومع اتجاه منحنيات القيمة لدى المنافسين إلى شكل منحنى القيمة لديك عليك أن تبدأ البحث عن خلق جديد للقيمة لإيجاد محيط أزرق جديد.

من هنا فإن رسمك لمنحنى القيمة على شراع الاستراتيجية، وإعادة رسم منحنيات القيمة لمنافسيك بخط متقطع مقابل لمنحنى القيمة الخاص بك سيمكّنك من رؤية درجة التقليد، ومن ثمّ رؤية مدى تفردك بمنحنى قيمة خاص، ودرجة تحول محيطك الأزرق إلى أحمر.

سيطرت شركة (Bloody shop) مثلاً على المحيط الأزرق الذي أوجدته لأكثر من عشر سنوات، ولكنها الآن في وسط محيط أحمر دموي وتعاني تراجعاً في الأداء.لأنها لم تبحث عن خلق قيمة جديدة عندما تماثلت منحنيات المنافسين مع منحنى القيمة الخاص بها. أما (Yellow Tail) فإنه يسبح الآن في المياه الزرقاء الصافية للسوق الجديدة حيث جعل المنافسة أمراً غير مطروح، وهو يستمتع بالنتيجة بنمو منفعي قوي. ولكن الاختبار الحقيقي لنمو شركة (Casella Wines) على المدى البعيد سيكون في قدرتها على ابتكار القيمة مرة أخرى عندما يبدأ المقلدون بقوة ويحوزون الثقة في السوق، ويصلون إلى منحنيات قيمة مماثلة لمنحنى الشركة.

يُفترض بالمبادئ الستة في استراتيجية المحيط الأزرق والمقدَّمة في هذا الكتاب أن تخدم كمؤشرات أساسية لكل شركة تفكر في استراتيجيتها المستقبلية وتطمح في قيادة عالم الأعمال الذي يزداد ازدحاماً. ليس هذا توقعاً لأن تتوقف الشركات فجأة عن التنافس أو أن المنافسة ستتوقف فجأة. على العكس ستكون المنافسة موجودة بوضوح أكثر وستبقى عاملاً حرجاً ضمن حقائق السوق. ما نقترحه هو أن الحصول على أداء عالٍ في هذا السوق المزدحم يتطلب من الشركات أن تذهب إلى أبعد من المنافسة على حصة من السوق، وتتجه إلى إيجاد المحيطات الزرقاء. (P189)

ولأن المحيطات الزرقاء والحمراء كانت موجودة دائماً معاً فإن الحقيقة العملية تتطلب أن تنجح الشركات في كلا المحيطين وتضع استراتيجيات لكلا المحيطين، ولكن، ولأن الشركات تعي مسبقاً كيف تتنافس في المحيطات الحمراء، فإن ما تحتاج لتعلمه هو كيفية إفقاد المنافسة معناها. يهدف هذا الكتاب إلى المساعدة في موازنة الكفتين بحيث تغدو صياغة استراتيجية المحيط الأزرق وتنفيذها سلسةً وقابلة للتطبيق، كما هي حال المنافسة الآن في المحيط الأحمر في مساحة السوق المعروفة.

الملحقات

الملحق أ

لمحات من النموذج التاريخي لإيجاد المحيط الأزرق

نعرض فيما يلي لمحة تاريخية عن ثلاث صناعات أمريكية، هي صناعة السيارات، وصناعة الحواسب، ودور السينما، وذلك تجنباً للتبسيط الزائد. نعرض هذه اللمحة من منظور عروض المنتج الرئيس، والخدمة التي فتحت مساحة سوق جديدة، وولّدت طلباً جديداً مهماً. لا يُفترض بهذا الاستعراض أن يكون شاملاً في تغطيته أو كاملاً؛ إن هدفه محدود بتعريف العناصر الاستراتيجية العامة في عروض المحيط الأزرق الأساسية. واختيرت الصناعات الأمريكية لأنها تعكس أكبر الأسواق وأكثرها تحرراً من القيود في فترة دراستنا.

ورغم أن هذا الاستعراض هو مجرد لمحات تاريخية لنماذج من عملية إيجاد المحيط الأزرق فإن عدة نماذج تقف منفردة في مجالات الصناعة الثلاثة المدروسة.

- ليست هناك صناعة مثالية بشكل دائم، وجاذبية كل الصناعات ارتفعت وعادت للهبوط خلال فترة الدراسة.

- ليست هناك شركات مثالية بشكل دائم، فالشركات كالصناعات ترتفع وتهبط مع الوقت.

تؤكد هاتان النتيجتان الأوليتان عدم وجود صناعة أو شركة مثالية بشكل دائم.

- وجدنا أن أحد العوامل الرئيسة التي تحدد ما إذا كانت الصناعة أو الشركة تتبع مسار النمو المنفعي القوي هو التحرك الاستراتيجي نحو إيجاد محيط أزرق. كان إيجاد المحيط الأزرق حافزاً مفصلياً في وضع الصناعة من حيث النمو والمنفعة. كما أنه عامل حيوي محدود يدفع ارتفاع الشركة إلى النمو المنفعي كما يدفع هبوطها عند تولي شركة أخرى للقيادة وإيجادها لمحيط أزرق جديد.

- أوجِدت المحيطات الزرقاء في صناعة ما من قبل سكانها الأصليين، ومن قبل الوافدين الجدد، مما يفنِّد مقولة: إنَّ المبتدئين يتميزون من السكان الأصليين في خلق مساحة سوق جديدة. كما أن المحيط الأزرق الذي يوجده السكان الأصليون يكون عادة ضمن لبّ الصناعة. وفي الحقيقة فإن معظم المحيطات الزرقاء تنبثق من الداخل، وليس من خارج الحدود القائمة للمحيط الأحمر.

أثبتت المواضيع المتعلقة بالتجزئة الواعية المدروسة، أوالهدم الخلاق لشركات السكان الأصليين كونها مبالغاً فيها. أوجدت المحيطات الزرقاء نمواً منفعياً لكل شركة أطلقتها سواء كانت شركة قديمة أم وافداً جديداً[1].

---

(١) للمزيد حول: "الهدم الخلاّق" . انظر جوزيف. أ. شومبيتر (١٩٣٤ - ١٩٧٤).

- لم يتعلق إيجاد المحيطات الزرقاء بالابتكارات التقنية، ففي بعض الحالات وجد اتجاه نحو الحد الأقصى من التقنية، ولكن في الغالب لم يكن صفة مميِّزة للمحيط الأزرق. أثبت هذا الأمر صحته حتى عندما تمت مراقبة الصناعات التي تستخدم تقنيات مكثفة كصناعة الحواسب. ووجدنا أيضاً أن الصفة المميِّزة للمحيط الأزرق هي ابتكار القيمة التي ترتبط بالمستهلكين وما يقدِرونه.
- فعل إيجاد المحيطات الزرقاء أكثر من المساهمة في النمو المنفعي القوي إذ مارس هذا التحرك الاستراتيجي تأثيراً إيجابياً قوياً في ثبات اسم الشركة في أذهان المستهلكين.

فلنعد الآن إلى الممثلين الثلاثة لنتركَ تاريخ المحيط الأزرق يتكلم عن نفسه.

نبدأ من صناعة السيارات وهي الشكل الرئيس للنقل في العالم المتقدِّم.

■ صناعة السيارات

تعود صناعة السيارات في الولايات المتحدة إلى عام ١٨٩٣ عندما أسس الإخوة شركة (Duryea) التي أطلقت أول سيارة بصمام واحد في الولايات المتحدة. في ذلك الوقت كان الحصان وعربات الحصان الواحد الوسيلة الأساسية للنقل في الولايات المتحدة. وبعد ظهور السيارات الأمريكية بفترة قصيرة ظهر المئات من منتجي السيارات الذين قاموا بتصميم السيارات وتصنيعها في الولايات المتحدة.

اعتبرت السيارة في ذلك الوقت من الكماليات والرفاهية، وقدّم طراز واحد منها الأضواء الخلفية التي تضيء عندما تنطلق السيارة إلى الأمام. لم تكن تلك السيارات موثوقة، وكانت مكلفةً إذ بلغت كلفتها ١٥٠٠

دولاراً تقريباً، أي ضعفي متوسط الدخل السنوي للأسرة، ولم تكن لها أي شعبية. بل انتشرت فعاليات مناوئة للسيارات على الطرقات، وكانت تلف السيارات بأسلاك شائكة أحياناً، وقطعت الطرق على رجال الأعمال وعلى السياسيين الذين يقودون تلك السيارات.كان الرفض الشعبي لها من القوة بحيث صرح وودرو ويلسون المرشح للرئاسة قائلاً: "لم يستطع أي شيء آخر أن ينشر شعوراً جماعياً أكثر من السيارة... صورة عن عجرفة الثروة"(١) وورد في صحيفة (Literary Digest) "العربة العادية، العربة بلا خيل. هي في الحاضر رفاهية للأغنياء، ورغم أن سعرها قد ينخفض مستقبلاً فلن يصبح شعبياً كسعر الدراجة الهوائية"(٢).

باختصار كانت الصناعة صغيرة وغير جذابة، ولكن هنري فورد كان يعتقد أن الوضع لا يجب أن يبقى هكذا.

■ النموذج T

في عام ١٩٠٨، وبينما عمل ٥٠٠ مصنع للسيارات على صنع سيارات حسب الطلب، أطلق هنري فورد النموذج (T) وسماها: "سيارة الغالبية العظمى المصنعة من أفضل المواد" ورغم أنها أنتجت بلون واحد (أسود) ونموذج واحد، فإن سيارة (T) كانت سيارة يُعتمد عليها، وسهلة الإصلاح. وسُعِّرت بحيث يستطيع غالبية الأمريكيين شراءها.

في عام ١٩٠٨ بلغ سعر نموذج (T) ٨٥٠ دولاراً، وهو نصف سعر السيارات الموجودة آنذاك. وانخفض عام ١٩٠٩ إلى ٦٠٩ دولاراً حتى وصل عام ١٩٢٤ إلى ٢٩٠ دولاراً(٣). وبالمقارنة فإن متوسط سعر عربة

---

(١) New York Times (1906).

(٢) Literary Digest (1899).

(٣) بروس مكالي (٢٠٠٢).

الخيل، أقرب البدائل إلى السيارة في ذلك الوقت كان ٤٠٠ دولاراً. وورد في منشور إعلاني يعود لعام ١٩٠٩ "انتبه لسيارة فورد وهي تمر أمامك، نوعية السعر الغالي بسعر منخفض".

عزز أسلوب العمل المربح من نجاح (Ford) حيث أنتجت سيارات متماثلة تماماً بميزات قليلة وقطع قابلة للتبديل، واستطاع خط الإنتاج لدى فورد أن يُحِلَّ العمال العاديين الذين يقومون بأعمال بسيطة محل الحرفيين المهرة مما جعل العمل أسرع وأكثر فعالية، مختصِرة الزمن اللازم لتصنيع السيارة من ٢١ يوماً إلى ٤ أيام فقط، واختصرت ساعات العمل إلى ٦٠٪[١]. استطاعت (Ford) مع تخفيضها للكلفة أن تتقاضى سعراً بمتناول الغالبية.

وصلت المبيعات من النموذج (T) حد الانفجار، وقفزت حصة (Ford) من السوق من ٩٪ عام ١٩٠٨ إلى ٦١٪ عام ١٩٢١. وبحلول عام ١٩٢٣ امتلكت الغالبية العظمى من الأمريكيين السيارات[٢]. ضاعف النموذج (T) حجم صناعة السيارات، وأوجد محيطاً أزرق هائلاً بحيث استطاعت (Ford) بنموذج T أن تحول السيارة لتصبح واسطة النقل الأساسية بدلاً من العربة التي تجرها الخيول في الولايات المتحدة.

■ GENERAL MOTORS

أصبحت السيارة بحلول عام ١٩٢٤ شيئاً أساسياً لكل أسرة، ونمت في الوقت نفسه ثروة الأسرة الأمريكية المتوسطة. في ذلك العام أطلقت (GM) خطاً لتصنيع السيارات قادراً على إيجاد محيط أزرق جديد في مجال صناعة السيارات. وعلى عكس استراتيجية Ford التي اعتمدت طرازاً

---

(١) ويليام .ج. أبرناثي، وكينيث واين (١٩٧٤).

(٢) Antique American Club of America (2002).

واحداً بلون واحد، أطلقت (GM) "سيارةً لكل غرض ولكل محفظة" وهي استراتيجية اقترحها رئيس مجلس الإدارة ألفريد سلون لتخاطب البعد العاطفي للسوق الأمريكية، أو ما دعاه سلون "سوق طبقة الغالبية"[١].

وفي الوقت الذي استمرت فيه (Ford) على المبدأ الوظيفي للسيارة "العربة بلا خيل"، جعلت (GM) من السيارة نوعاً من المتعة، والراحة، والموضة.

أطلقت مصانع (GM) سلسلة واسعة من الموديلات بألوان جديدة ونماذج متجددة سنوياً. أوجد "النموذج السنوي للسيارة" طلباً جديداً عندما بدأ المستهلكون بالبحث عن الموضة والراحة. وبسبب تزايد عملية استبدال السيارات نشأت سوق السيارات المستعملة.

تزايد الطلب على سيارات (GM) العصرية والمشحونة بالعاطفة. ارتفع عدد السيارات التي بيعت في الولايات المتحدة بين عامي ١٩٢٦ - ١٩٥٠ من مليونين إلى سبعة ملايين سيارة سنوياً، وازدادت حصة (GM) من ٢٠٪ إلى ٥٠٪. في الوقت الذي انخفضت فيه حصة Ford من ٥٠٪ إلى ٢٠٪[٢].

ولكن هذا النمو السريع في صناعة السيارات الأمريكية لم يكن من الممكن أن يستمر إلى الأبد. بعد ظهور (GM) الناجح قفزت كل من شركة (Ford و Chrysler) في المحيط الأزرق الذي أوجدته (GM)، وتسابق الثلاثة الكبار في الاستراتيجية الشائعة آنذاك والمتمثلة في إطلاق نماذج جديدة سنوياً، وضربِ الوتر العاطفي للمستهلك ببناء مجال واسع من طُرُز السيارات لتلبي أنماط الحياة المختلفة وحاجاتها. بدأت المنافسة الدموية شيئاً فشيئاً مع تقليد الثلاثة الكبار بعضهم بعضاً في الاستراتيجيات.

---

(١) ألفريد . ب.سلون (١٩٦٥ ص ١٥٠).

(٢) مريانا مازوكاتو و ويليام سيملر (١٩٩٨).

وبالنتيجة استولى الثلاثة على ٩٠٪ من حصة سوق السيارات الأمريكية[١]. وبدأت فترة من الرضا.

■ السيارات اليابانية الصغيرة الاقتصادية في استهلاك الوقود

لم تقف صناعة السيارات مكتوفة الأيدي على كل حال ؛ ففي السبعينيات أوجد اليابانيون محيطاً أزرق جديداً، متحدِّين صناعة السيارات الأمريكية بسيارات اقتصادية صغيرة. وبدلاً من اتباع منطق الصناعة آنذاك "كلما كان أكبر كان أفضل" والتركيز على الكماليات اتبع اليابانيون المنطق التقليدي بالسعي الحثيث خلف النوعية والحجم الصغير وخلق منفعة جديدة هي الاقتصاد في استهلاك الوقود.

مع حدوث أزمة النفط في السبعينات تقاطر المستهلكون الأمريكيون نحو السيارات اليابانية الموفِّرة للوقود والتي أنتجتها (HONDA و TOYOTA وNISSAN) التي سميت فيما بعد (DATSON).

بين ليلة وضحاها أصبح اليابانيون أبطالاً في ذهن المستهلك. أوجدت سياراتهم الصغيرة الموفرة للوقود محيطاً أزرق جديداً من الفرص، وارتفع الطلب من جديد. (P195)

مع تركيز الثلاثة الكبار على ملاحقة بعضهم بعضاً وعلى التقليد المتبادل لم يتخذ أحدهم المبادرة بإنتاج سيارات وظيفية صغيرة اقتصادية في استهلاك الوقود رغم رؤيتهم لإمكانيات طلب السوق لمثل هذه السيارات. ومن هنا، وبدلاً من إيجاد محيط أزرق جديد، دخل الثلاثة الكبار في جولة جديدة من المنافسة، ولكن هذه المرة مع اليابانيين، فبدؤوا بالاستثمار المكثف في السيارات الصغيرة الأكثر اقتصاداً في استهلاك الوقود. ولكن الثلاثة الكبار كانوا ما يزالون متأثرين بانخفاض

---

(١) لورنس .ج.وايت (١٩٧١).

المبيعات بخسائر وصلت إلى ٤ مليار دولار عام ١٩٨٠[١]. تلقّت شركة (Chrysler) وهي الأخ الأصغر بين الثلاثة الضربة الأقسى واستطاعت بصعوبة بالغة، وبدعم من الحكومة، أن تنجو من الإفلاس.

عمل اليابانيون بفعالية عالية في إيجاد المحيطات الزرقاء والسيطرة عليها بحيث وجد مصنعو السيارات الأمريكان صعوبة كبيرة في تحقيق عودة حقيقية. ووُضعت أهليتهم وقابليتهم للاستمرار موضع تساؤل من قبل خبراء الصناعة في العالم.

■ شاحنة Chrysler

ننتقل بسرعة إلى عام ١٩٨٤: أطلقت (Chrysler) القريبة من الإفلاس الشاحنة المغلقة، وأوجدت محيطها الأزرق في مجال صناعة السيارات. كسرت الشاحنةُ المغلقة الحدود بين السيارة والشاحنة، وأوجدت أنموذجاً جديداً كلياً من السيارات أصغر من الشاحنة التقليدية وأكبر مساحةً من الستايشن (وهي الشاحنة ذات البدن خشبي المقفل وصفوف المقاعد القابلة للإزالة خلف السائق). قدمت الشاحنة المغلقة ما تحتاجه الأسرة تماماً إذ تتسع لكل أفراد الأسرة مع دراجاتها وكلابها وأشيائها الأخرى، كما كانت أسهل في قيادتها من الشاحنة أو عربة النقل الكبيرة.

مع بناء الشاحنة المغلقة على هيكل سيارة (Chrysler) النموذج (K) فإن قيادتها كانت أشبه بقيادة السيارة ولكن بمساحة داخلية أوسع. ويمكن أن يتسع لها مرآب المنزل. لم تكن (Chrysler) أول من عمل على هذا المبدأ، فقد كان تصميم الشاحنة المغلقة موجوداً على ألواح الرسم لدى (Ford وGM) لسنوات، غير أن الشركتين قلقتا من أن تتنافس شاحناتهما.

(١) Economist (1981).

خلال السنة الأولى احتلت شاحنة (Chrysler) المغلقة المرتبة الأولى في المبيعات مما ساعد الشركة على استعادة موقعها بين الثلاثة الكبار.

ربحت (Chrysler) خلال ثلاث سنوات ١,٥ مليار دولار من الشاحنة المغلقة وحدها[١].

أشعل نجاح الشاحنة المغلقة شرارة السيارة الرياضية (SUV) في التسعينيات والتي وسّعت المحيط الأزرق الذي أوجدته (Chrysler).

بنيت هذه السيارة على هيكل شاحنة، وصممت في البداية لقيادتها خارج الطرقات ولقطر عربات القوارب، ازدادت شعبية السيارة الرياضية بين العائلات الشابة لسهولة قيادتها، وزيادة عدد ركابها وزيادة المساحة المخصصة لحمل الأغراض المختلفة. أكثر من المساحة التي توفرها الشاحنة المغلقة، إضافة للراحة التي تؤمنها وكونها عملية مع وظيفة الدفع الرباعي وإمكانية القطر، وعوامل الأمان.

بلغ إجمالي المبيعات من الشاحنات الخفيفة الجديدة (الشاحنة المغلقة والسيارة الرياضية والبيك آب) ٧,٥ مليون شاحنة، وهو يقارب عدد السيارات الجديدة المبيعة البالغ ٨,٢مليون سيارة[٢].

يظهر التاريخ أن (GM و Chrysler) كانتا من اللاعبين الأساسيين القدامى عندما أوجدتا المحيطات الزرقاء، ولم يعدْ الفضل الأكبر في هذا لابتكاراتٍ تقنية، حتى خط الإنتاج الثوري الذي قدمته (Ford) والذي يمكن تعقب جذوره في صناعة تغليف اللحوم الأمريكية[٣]. بقيت جاذبية

---

(١) سانغون آهن (٢٠٠٢).

(٢) ولتر آدامز و جايمس. و. بروك (٢٠٠١) ، الجدول ٥-١، الشكل ٥-١: ص ١١٦-١١٧.

(٣) آندرو هارغادون (٢٠٠٣) ص ٤٣.

صناعة السيارات في صعود وهبوط مستمرين تقودها في هذا إلى حد كبير التحركات الاستراتيجية نحو المحيط الأزرق.

يصحّ الكلام نفسه بالنسبة إلى موجات النموّ المنفعيّ لشركات هذه الصناعة. حيث ارتبطت أرباح هذه الشركات، ونموها إلى حدّ كبيرٍ بالمحيطات الزرقاء التي أوجدتها، والتي فشلت في إيجادها.

مازالت كل هذه الشركات تقريباً معروفةً بالمحيطات الزرقاء التي أوجدتها. عانت شركة (Ford) مثلاً أوقاتاً عصيبةً، لكن اسمها ما زال يرتبط بالنموذج (T) الذي أنتجته قبل مئة سنةٍ تقريباً.

■ صناعة الحواسب

فلنعد الآن إلى صناعة الحواسب ، والتي تزود العالم اليوم بالمكون الأساسيّ لمحيط العمل. تعود صناعة الحواسب الأمريكية إلى عام ١٨٩٠، عندما اخترع هيرمان هولريث آلة جَدولة لاختصار عملية تسجيل البيانات وتحليلها في إحصائية السكان في الولايات المتحدة الأمريكية. أكملت هذه الآلة عملية الإحصاء بوقت أقلّ بخمس سنوات من الإحصاء السابق.

بعد هذا بفترة قصيرة ترك هولريث مكتب الإحصاء ليفتتح شركته الخاصة لصناعة آلات الجدولة (TMC)، والتي باعت هذه الآلات للوكالات الحكومية في الولايات المتحدة، وخارجها. في ذلك الوقت لم تكن هناك سوق حقيقيةٌ لآلة هولريث بين المنشآت الخاصة، حيث كانت العمليات على البيانات تنجز باستخدام القلم ودفتر الأستاذ لسهولة استخدامها ورخصها ودقّتها.

رغم سرعة آلة هولريث ودقتها، إلا أنها كانت مكلفةً جداً وصعبة الاستخدام، وتطلبت صيانةً مستمرة. أمام المنافسين الجدد، وانتهاء مدة صلاحية حقوق الملكية للآلة، ونتيجة الإحباط الذي أصابه بعد تخلي

الحكومة عن منتجات شركته لارتفاع أسعارها. باع هولريث الشركة، لتتحول فيما بعد إلى شركة (CTR) وذلك في عام ١٩١١.

■ آلة الجَدولة

استمر عمل شركة (CTR) صغيراً، وغير مربح حتى عام ١٩١٤، ثم وفي محاولةٍ لتغيير أحوال الشركة لجأت الشركة إلى توماس واتسون المدير التنفيذي السابق لشركة (National Cash Rigester) طلباً للمساعدة. أدرك واتسون أن هناك طلباً كامناً هائلاً على آلات الجدولة لما لها من أثر في تطوير ممارسات المحاسبة والإنتاج لدى الشركات المختلفة. لكنه أدرك في الوقت نفسه أن ما يعيق التقنية الجديدة، هو ارتفاع سعرها، وتعقيدها بالنسبة إلى العمل، خاصة في وقت يؤدي فيه دفتر الأستاذ والقلم وظيفتهما بشكل جيد.

جمع واتسون بين قوة آلة الجدولة وبين سهولة استخدام دفتر الأستاذ وانخفاض كلفته، في تحرك استراتيجي سيفضي فيما بعد إلى انطلاق صناعة الحواسب.

قامت شركة (CTR) بقيادة واتسون بتبسيط آلة الجدولة، وتعديلها، وبدأت الشركة بعرض الصيانة في الموقع، وتعليم المستخدمين للآلة على استخدامها والإشراف عليهم. مما مكّن الشركات من الحصول على سرعة وفعالية آلة الجدولة، دون الحاجة لتوظيف أخصائيين ليقوموا بتدريب موظفي الشركة على إصلاح الأعطال عند حدوثها.

قرر واتسون بعد ذلك أن يقوم بتأجير الآلات بدلاً من بيعها، وهو ابتكار ساعد في تأسيس نموذج جديد لوضع الأسعار. سمح هذا من جهة بتجنب الزبائن للإنفاقات الكبيرة من رأس المال لشراء الآلة، ومنحهم مرونةً في تحديثها.

من جهة أخرى أمّن هذا للشركة ربحاً مستمراً، ومنع الزبائن من شراء الآلات المستعملة بعضهم من بعض.

تضاعف ربح الشركة أكثر من ثلاث مرات خلال ست سنوات[١]، وفي أواسط العشرينيات سيطرت الشركة على ٨٥ ٪ من سوق الجدولة في الولايات المتحدة. غيّر واتسون اسم الشركة في عام ١٩٢٤ ليعكس نموها إلى المستوى العالمي حيث سماها (International Business Machines) (IBM)، وفتح محيطاً أزرق لآلات الجدولة.

■ الحاسب الإلكتروني

ننتقل ثلاثين سنة إلى عام ١٩٥٢ عندما قدم ريمنغتون راند لدوائر الإحصاء أول حاسب إلكتروني تجاري في العالم. لكنه لم ينتج أكثر من ثلاثة أجهزة في تلك السنة. لم يرَ أحدٌ هذا المحيط الأزرق إلا واتسون من (IBM) - هذه المرة ابن توماس واتسون - الذي رأى الطلب الكامن فيما بدا وكأنه سوق صغير باهت. أدرك واتسون الابن الدورَ الذي يمكن للحاسب الإلكتروني أن يلعبه في عالم الأعمال، ودفع بشركة (IBM) نحو التحدي.

قدمت شركة (IBM) في عام١٩٥٣ جهاز (IBM-650)، وهو أول حاسب متوسط الحجم للاستخدام في عالم الأعمال. توصلت الشركة إلى هذا الجهاز من خلال إدراكها أنه إذا أرادت الشركات أن تستخدم الحاسب الإلكتروني فإنها لن ترغب في آلة معقدة، ولن تدفع إلا ثمن القدرة التي ستستخدمها، وهي قدرته على الحساب. ومن ثمّ صممت الشركة جهازاً أبسط بكثير ليستخدم قوةً أقلّ بكثير من جهاز (UNIVAC)، وحددت سعره بمبلغ ٢٠٠ ألف دولار مقارنة بسعر جهاز (UNIVAC) البالغ

---

(١) International Business Machines (2003).

مليون دولار. احتلت (IBM) في نهاية الخمسينيات ٨٥ ٪ من سوق الحاسب الإلكتروني، مضاعفةً ريعها ثلاث مرات تقريباً بين أعوام ١٩٥٢ - ١٩٥٩ ليرتفع من ٤١٢ مليون دولار إلى ١,١٦ مليار دولار[١].

برز توسع المحيط الأزرق الذي أوجدته (IBM) في عام ١٩٦٤ مع طرحها لجهاز (System-360)، أول عائلة كبيرة من الحواسب التي تستخدم برمجيات متغيرة، وتجهيزات ملحقة، وحزماً من الخدمات. كانت تلك انطلاقة شجاعةً من إطار الكتلة الواحدة، والقياس الموحد.

في عام ١٩٦٩ غيرت شركة (IBM) أسلوب بيع الحواسب فبدلاً من عرض الجهاز، والخدمات والبرمجيات في حزمة واحدة. قامت الشركة بتجزئة المكونات، وطرحتها في السوق للبيع بشكل منفرد. ولّدت هذه التجزئة صناعة البرمجيات وصناعة الخدمات التي تستثمر اليوم ملايين الدولارات. تعد شركة (IBM) اليوم أكبر شركة لخدمة الحواسب، وتبقى أكبر منتج لها في العالم.

■ الحاسب الشخصي

استمر تطور صناعة الحواسب خلال الستينيات والسبعينيات، ودخلت شركة (IBM و DEC و Sperry) وغيرها هذا المجال الذي توسّع على مستوى العالم، وطورت خطوط الإنتاج ووسعتها لتضيف أسواقاً جديدة للملحقات وللخدمات . لكن في عام ١٩٧٨ وفي أثناء انشغال الشركات الكبرى المصنعة للحواسب بإنتاج حواسب أكثر قوةً لسوق إدارة الأعمال، أوجدت شركة (Apple) مساحة سوق جديدة كلياً حين أنتجت الحاسب المنزلي (Apple II).

---

(١) ريجيس ماكينا (١٩٨٩ ص ٢٤).

على عكس الاعتقاد الشائع فإن حاسب (Apple) لم يكن أول حاسب شخصي في السوق، فقبل هذا بسنتين طرحت شركة (MITS) جهازها (Altair-8800). أُطلق هذا الجهاز حاملاً معه تطلعات كبيرة في مجموعات من هواة الحواسب، وسارعت صحيفة (Business Week) إلى تسمية الجهاز الجديد "جهاز IBM المنزلي" . مع ذلك فإن (MITS) لم توجد محيطاً أزرق فلماذا؟ لم تكن للجهاز شاشة عرض، ولا ذاكرة دائمة بل ٢٥٦ قطعةً من الذواكر المؤقتة، ولم تكن هناك برمجيات، ولا لوحة مفاتيح، ويتم إدخال البيانات باستخدام بعض الأزرار على واجهة الجهاز التي تحتوي شاشة صغيرة لعرض النتائج. ليس غريباً أن أحداً لم يتوقع سوقاً كبيرةً لمثل هذا الحاسب المنزلي المعقد.

كانت التوقعات من هذا الجهاز قليلةً جداً حتى إن كين أولسن رئيس مجلس إدارة (DEC) صرح في تلك السنة نفسها بقوله المعروف: "ليس هناك سبب يدفع أي فرد لامتلاك حاسب في منزله".

بعد سنتين من هذا الكلام قامت شركة (Apple) بما جعل أولسن يسحب كلامه، حين أوجدت محيطاً أزرق للحواسب المنزلية. قدمت الشركة حلاً يعتمد بشكل كبير على التقنيات الموجودة، وبتصميم "الكل في واحد" في صندوق من البلاستيك يحتوي على لوحة مفاتيح ووحدة التزويد بالطاقة، وشاشة بحيث كان سهل الاستخدام.

جُهِّز (Apple II) ببرمجيات تراوحت بين الألعاب وبرامج إدارة الأعمال كبرنامج تنضيد النصوص (Word) وورقة الحسابات، جاعلةً من الحاسب جهازاً يمكن استخدامه من قبل جمهور كبير من المستهلكين.

غيرت (Apple) فكرة الناس حول الحاسب، فلم يعد منتَجاً مخصصاً "للمهووسين بالتقنيات"، بل أصبح أشبه بالنموذج (T) من قبله جزءاً أساسياً من تجهيزات كل عائلةٍ أمريكية؟

بعد سنتين فقط من ولادة (Apple II) وصلت مبيعات الشركة إلى أكثر من ٢٠٠ ألف جهاز سنوياً، ودخلت الشركة ضمن الشركات الخمس مئة الأغنى وهي بعمر ثلاث سنوات فقط، وهو إنجازٌ لم يسبقها إليه أحد[١]. في عام ١٩٨٠ باعت أربع وعشرون شركة ما يقارب من ٧٢٤ ألف حاسب شخصي محققةً أكثر من ١,٨ مليار دولار[٢].

دخلت في العام التالي عشرون شركة جديدة تقريباً في هذا السوق، وتضاعفت المبيعات إلى ١,٤ مليون جهاز محققة ٣ مليارات دولار تقريباً[٣].

انتظرت (IBM) في السنتين الأوليين، ودرست السوق والتقنية، وأعدت خطةً لإطلاق حاسب منزلي جديد، وفي عام ١٩٨٢ وسعت (IBM) المحيط الأزرق مرةً أخرى بعرضها لجهاز ذي بنية أكثر انفتاحاً بحيث سمحت لأطراف أخرى بإنتاج البرمجيات، وتطوير الملحقات. عن طريق إيجاد نظام تشغيل قياسي يمكّن المستخدمين من إنشاء البرمجيات، والمكونات الملحقة، استطاعت (IBM) أن تحافظ على الكلفة والسعر منخفضين مع تقديم منفعةٍ أكبر للمستهلكين. سمح الميزان الاقتصادية للشركة، والميزات التي قدمتها بطرح الحاسب بسعر في متناول غالبية المستهلكين[٤]. باعت الشركة في السنة الأولى ٢٠٠ ألف حاسب شخصي، وهو ما يقارب خطة خمس سنوات، وفي عام ١٩٨٣ اشترى المستهلكون ١,٣ مليون حاسب شخصي من IBM[٥].

---

(١) A+ Magazine (1987) P48-49، وFortune (1982).

(٢) أوتو فريدريك (١٩٨٣).

(٣) المصدر نفسه.

(٤) زاد سعر IBM قليلاً عن سعر Apple(١,٥٦٥ مقابل ١,٢٠٠ دولار) لكنه اشتمل على شاشة عرض لم يشملها عرض Apple.

(٥) موقع History of Computing Project (28/6/2002).

■ مخدّمات كومباك

مع شراء الحواسب واستخدامها في المنظمات المختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية تنامت الحاجة لربط هذه الحواسب لإنجاز مهام بسيطة بعضها ببعض، لكن مهمة للغاية، كالمشاركة في الملفات أو الطابعات. قدمت صناعة حواسب إدارة الأعمال التي بذر بذرتها (IBM-650) لتنضم إليها شركات (HP و Sequent) قدمت هذه الصناعة أنظمةً تقوم بمهام حساسة كما قدمت أنظمة تشغيل متعددة وتطبيقات برمجية عديدة.

لكن هذه الآلات كانت مكلفةً جداً، ومعقدةً في عملية تعديلها لتلبية حاجات بسيطة وضرورية بآن واحد كالمشاركة في الملفات والطابعات. ظهر هذا في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم على وجه الخصوص، والتي احتاجت أكثر من غيرها لمشاركة الطابعات والملفات، ولم يتطلب عملها الاستثمارات الضخمة في أجهزة الحاسب المعقدة ببنيتها.

في عام ١٩٩٢ غيرت شركة (Compaq) كل هذا عندما أوجدت المحيط الأزرق لمخدّمات الحاسب بإطلاقها لمخدّم (Prosignia) وهو مخدم مبسط جداً، ومصمم للقيام بأكثر المهام شيوعاً كمشاركة الملفات والطابعات . رفعَ هذا التصميم القدرة على المشاركة باستخدامه لمجموعة من نظم التشغيل ، تتراوح بين (Sco و OS/3 و Dos) التي تعد غريبة عن هذه الوظائف الأساسية.

ضاعف المخدم الجديد القدرة على مشاركة الملفات ، وسرعة تنفيذ المهام وبثلث السعر. أما بالنسبة إلى شركة (Compaq) فإن تبسيط الأجهزة خفض من تكاليف التصنيع بنسبة كبيرة. لم يغذّ إيجاد (ProSignia) مبيعات الحواسب فقط. بل أدى أيضاً إلى نمو صناعة مخدمات الحواسب إلى صناعة تساوي ٣,٨ مليار دولار، وذلك في أقلّ من أربع سنوات[١].

---

(١) Financial Times (1999).

■ **حواسب Dell**

أوجدت شركة (Dell) في أواسط التسعينيات محيطاً أزرقَ آخر في مجال صناعة الحواسب . تنافس مصنعو الحواسب بشكل تقليدي في تقديم حواسب أسرع ، وبمواصفات أعقد وبرمجيات أحدث. إلا أن (Dell) تحدّت منطق الصناعة هذا ، حين غيّرت تجربة الشراء والتسليم بالنسبة للمستهلكين، وذلك عبر المبيع المباشر للزبائن . استطاعت Dell أن تبيع الحاسب بسعر أقل بنسبة ٤٠٪ من سعر (IBM)، محققة هامش ربح مع ذلك.

أغرت المبيعات المباشرة الزبائن أكثر لأن (Dell) سلّمت الأجهزة لزبائنها بزمن غير مسبوق. فمثلاً استغرق شراء الحاسب من وقت طلبه، وحتى تسليمه أربعة أيام لدى (Dell)، مقارنة مع متوسط فترة التسليم لدى منافسيها والذي يتجاوز الأسبوعين. إضافةً إلى خدمة الطلب عبر الهاتف، أعطت الشركة للزبائن حرية اختيار الجهاز حسب ما يفضلونه.

وخفض هذا الأمر من نفقات الإنتاج بالنسبة إلى الشركة بشكل كبير.

تعدُّ شركة (Dell) اليوم قائد مبيعات الحواسب بلا منازع بريع ارتفع ارتفاعاً صاروخياً من ٥,٣ مليار دولار عام ١٩٩٥ إلى ٣٥,٥ مليار دولار عام ٢٠٠٣. كما ازدادت حصة الشركة من السوق الأمريكية من ٢٪ إلى أكثر من ٣٠٪ في الفترة نفسها[١].

كما هو الحال في صناعة السيارات فإن المحيطات الزرقاء في مجال صناعة الحواسب لم تعتمد في انطلاقتها على الابتكارات التقنية بحد ذاتها، إنما اعتمدت على ربط التقنية بعناصرَ تشكل قيمةً لدى المستهلك، وكما هو الأمر في حالة (IBM-650) و مخدم (Compaq) فإن ابتكار القيمة اعتمد في غالبية الأحيان على تبسيط التقنيات، ونرى أيضاً أن الصناعة

(١) .Hoovers Online (14/3/2003)

اعتمدت على (Cmpaq و IBM و CTR) في إيجاد المحيطات الزرقاء. كما اعتمدت على وافدين جددٍ مثل (Apple و Dell). عمل كل محيط أزرق على تعزيز اسم الشركة وموقعها، وقاد إلى نمو مربح للشركة وإلى نمو صناعة الحواسب ككل.

■ صناعة دور السينما

نعود الآن إلى صناعة دور السينما، والتي تقدم وسيلة استرخاء للعديد منا بعد العمل، خاصةً في عطل نهاية الأسبوع. تعود هذه الصناعة في الولايات الأمريكية إلى عام ١٨٩٣، عندما قدم توماس أديسون أداة عرض الصور (Kinetoscope)، وهي حجرة خشبية يسلط الضوء من خلالها على فيلم ملفوف على بكرة، وينظر المشاهدون إلى الصور واحداً بعد الآخر عبر فتحة صغيرة، ما يسمى "صندوق الدنيا".

طوّر طاقم العمل لدى أديسون بعد سنتين آلةً أخرى لعرض الصور المتحركة. لكنها لم تنتشر بشكل يذكر، مع أنها عرضت الصور على شاشة هذه المرة. قدّمت لقطات من عدة دقائق بين الفصول في العروض المسرحية بهدف رفع قيمة عروض التسلية الحية، وهو ما تهتم به صناعة المسرح أكثر من اهتمامها بتقديم شكل آخر للتسلية.

كانت التقنية اللازمة لإشعال فتيل دور السينما موجودة، لكن فكرة إيجاد محيط أزرق لم تكُ قد بُذرت بعد.

■ مسرح النيكل

غيّر هاري ديفيس كل هذا بافتتاحه لأول مسرح نيكل في بيتسبورغ - بنسلفانيا في عام ١٩٠٥. يعرف مسرح النيكل بأنه وراء انطلاقة صناعة سينما المسرح في الولايات المتحدة الأمريكية، وأوجد محيطاً أزرق

هائلاً. فكر قليلاً بالتناقض التالي، رغم أن معظم الأمريكيين انتموا في بدايات القرن العشرين إلى الطبقة العاملة. إلا أن صناعة المسرح ركزت حتى ذلك الوقت على تقديم تسلية حيّة مباشرة كالمسرح والأوبرا والملهاة لنخبة المجتمع.

لم يكن هذا النوع من الترفيه ضمن خيارات العائلات التي يبلغ دخلها بالمتوسط ١٢ دولاراً أسبوعياً. حيث بلغ متوسط سعر تذكرة الأوبرا ٢ دولار ، والملهاة ٥٠ سنتاً، وبالنسبة إلى الأغلبية اعتبر المسرح جدياً جداً، ومع تدني مستوى التعليم لم يكن المسرح والأوبرا مغريين للطبقة العاملة، كما أنهما لم يكونا مناسبين، خاصةً وأنها تقدم عروضها لعدة مرات أسبوعياً وفي مسارح تقع في المناطق الراقية من المدينة بحيث يصعب على سكان المدينة ارتيادها.

باختصار فإننا حين نتكلم على الترفيه فإن معظم الأمريكيين كانوا يعيشون في الظلام.

على العكس فإن سعر الدخول إلى مسرح النيكل الذي افتتحه ديفيس بلغ ٥ سنتات (وهذا ما يشرحه الاسم)، وتوصل ديفيس إلى هذا السعر بتجريد المسرح وإعادته إلى المكونات الأساسية - المقاعد والشاشة - واختيار مكان أقرب إلى أحياء الطبقة العاملة. ركز بعد ذلك على الحجم والملاءمة، فابتدأت عروضه في الساعة الثامنة صباحاً ليستمر عرض الأفلام حتى منتصف الليل. قدم مسرح النيكل المتعة والأفلام الهزلية التي يتقبلها الجميع بغض النظر عن مستوى تعليمهم، أو لغتهم، أو عمرهم.

أقبلت الطبقة العاملة على مسرح النيكل حتى وصل عدد المشاهدين إلى سبعة آلاف مشاهد يومياً. وأوردت صحيفة (Saturday Evening Post) أن الحضور اليومي في الولايات المتحدة تجاوز المليوني[١].

---

(١) Digital History (2004).

امتدت مسارح النيكل سريعاً إلى كل أنحاء البلد، وبحلول عام ١٩١٤ وصل عددها في الولايات المتحدة إلى ١٨ ألف مسرحاً، مع سبعة ملايين مشاهدٍ يوميا[1]. توسع هذا المحيط ليغدو صناعة بنصف مليون دولار.

مع وصول المحيط الزرقاء لمسرح النيكل إلى قمته في عام ١٩١٤ أسس صاموئيل روكسي روثابفل أول (Palace Theater) في مدينة نيويورك لجلب جاذبية الصورة المتحركة إلى الطبقة المتوسطة والعليا. حتى ذلك الوقت امتلك روثابفل عدداً من مسارح النيكل في الولايات المتحدة، وعُرِف بتجواله في أنحاء البلد منافساً للمسارح الأخرى. على خلاف مسارح النيكل البسيطة فإن (Palace Theater) كانت فاخرة، مع ثريات فخمة، وممرات غطيت جدرانها بالمرايا، وبوابات ضخمة، إضافة إلى مرآب للسيارات، ومقاعد مزدوجة (للعشاق)، وأفلام أطول بمدتها وذات حبكة مسرحية. جعلت هذه الدّور الجديد من الذهاب لحضور الفيلم حدثاً يجذب رواد المسرح والأوبرا، وبسعر في متناول شريحة أوسع.

حققت دور سينما المسرح هذه نجاحاً تجارياً، فافتتحت بين عامي ١٩١٤ و ١٩٢٢ أربعة آلاف داراً جديدة في الولايات المتحدة، وأصبح ارتيادها أكثر تسلية للأمريكيين من كافة المستويات الاقتصادية، وصرح روكسي حول هذا قائلاً: "إعطاء الناس ما يريدونه خطأً كارثيّ في الأساس، فالناس لا تعرف ما تريده .... (أعطهم) شيئاً أفضل".

جمعت دور السينما بفعالية بين جو العرض في الأوبرا، وبين محتوى العرض في مسرح النيكل وهو الأفلام، وفتحت بهذا المحيط الأزرق

---

(١) Screen Sources (2002).

لصناعة السينما، وجذبت كتلة جديدة من رواد السينما من الطبقة المتوسطة والعليا[١].

مع تزايد ثروة البلد ، واتجاه الأمريكيين إلى الضواحي لتحقيق حلم المنزل ذي الحديقة والسياج من حولها ، والدجاجة في كل إناء، والسيارة في كل مرآب. بدأ مايحدّ من نموّ مفهوم سينما المسرح يتّضح. فالضواحي وعلى خلاف المدن الكبيرة لم تكن تشجع على الحجم الكبير والتنسيق الداخلي الفخم في دُور سينما المسرح. أدى تطور المنافسة إلى ظهور مسارح صغيرة في الضواحي، تعرض فيلماً واحداً طيلة الأسبوع، ورغم أن هذه المسارح الصغيرة كانت "رائدةً بتكاليفها" مقارنةً بدور سينما المسرح إلا أنها فشلت في جذب مخيلة الناس.

لأنها لم تقدم ذلك الإحساس المرافق لقضاء أمسية خارج المنزل، واعتمد نجاحها تماماً على نوعية الأفلام التي تقدمها. فإذا كان الفيلم فاشلاً فليس هناك سبب للذهاب لحضوره، ويخسر صاحب المسرح نقوده. مع اتجاه الصناعة إلى حالة "سقى الله أيام زمان" بدأ نموها المنفعي يتضاءل شيئاً فشيئاً.

---

(١) سأل بول رواد السينما عام (١٩٢٤) عن أكثر الأشياء التي تجذبهم إلى السينما. فأجاب ١٩٪ بأنها الراحة داخل الصالة. ١٥٪ جاذبية المسرح. بينما أتى ١٠٪ فقط على ذكر الأفلام (ر. كوزارسكي ١٩٩٠). و٢٤٪ من المشاركين في الاستطلاع عام (١٩٢٢) أجابوا بأن نوعية الفيلم "لم تحدث أي فارق " في نجاح شباك التذاكر، المهم برأيهم هو البرنامج المحيط به (نفس السابق).
في الحقيقة فإن إعلانات السينما في تلك الأيام اتجهت لإعطاء الموسيقا أهمية بقدر ما أعطت للفيلم. مع دخول تقنيات الصوت في الأفلام ١٩٢٦ انخفضت أهمية الموسيقا الحية بشكل كبير (الفرقة الموسيقية وكلفتها).
الأجواء الفخمة لمسرح Palace Theater والخدمات التي قدمها كمرآب السيارات، كانت مدروسة جيداً بحيث استفادت من هذه التغييرات لأكثر من عشر سنوات، حتى بدأ الأمريكيون بالاتجاه إلى الضواحي في جماعات بعد الحرب العالمية الثانية.

■ الدُّور متعددة المسارح

عادت الصناعة مرةً أخرى إلى مسار النمو المنفعيّ من خلال إيجاد محيط أزرق جديد حين اتخذ ستان دوروود في عام ١٩٦٣ خطوة استراتيجية قلبت الصناعة رأساً على عقب.

افتتح والد دوروور أول دار سينما في كنساس في العشرينيات ، وأعاد دوروود إحياء صناعة سينما المسرح بإيجاده لأول دار متعددة المسارح في مركز التسوق في المدينة.

شكلت الدار متعددة المسارح ضربة خاطفة حيث أعطت المشاهدين فرصة للاختيار بين عدة أفلام ، ومن جهة أخرى ومع وجود عدة مسارح في نفس المكان استطاع مالكوها أن يقوموا بتعديلات تتناسب مع المتطلبات المختلفة للأفلام، كما أنهم وزعوا عنصر المخاطرة إلى عدة أجزاء، وأبقوا الكلفة منخفضة. نتيجة لهذا نمت شركة دوروود (AMC) من مسرح في بلدة صغيرة لتصبح ثاني أكبر شركة لإنتاج الأفلام في الولايات المتحدة مع انتشار المحيط الأزرق للدور متعددة المسارح في كل أمريكة.

■ مجمّع المسارح

أوجد انطلاق الدور متعددة المسارح محيطاً أزرق من النمو المنفعي الجديد في مجال هذه الصناعة. لكن انتشار الفيديو والفضائيات في الثمانينيات قلل من جهود هذه الدور. ما جعل الأمر أسوأ هو محاولة الحصول على أكبر حصة من السوق المتراجعة بتقسيم المسارح إلى غرف عرض صغيرة، تعرض فيها مجموعة أكبر من الأفلام. لكنهم دفنوا بهذا ودون قصد إحدى القوى المميزة لهذه الصناعة عن التسلية المنزلية، وهو الشاشة الكبيرة.

مع إمكانية مشاهدة العرض الأول للفيلم السينمائي على قنوات التلفزيون والفيديو بعد أسابيع من إطلاقه. أصبحت المنفعة المتأتية من دفع مبلغ إضافي لمشاهدة الفيلم على شاشة ليست أكبر بكثير من شاشة التلفزيون غير مقنعة، وبدأت صناعة سينما المسرح بالتراجع.

أعادت شركة (AMC) صناعة سينما المسرح بافتتاحها لدار عرض تحتوي أربعاً وعشرين شاشة عرض في الولايات المتحدة. على خلاف الدور متعددة المسارح التي كانت في العادة ضيقة وصغيرة، وغير مثيرة، فإن المجمعات متدرجة بارتفاعها (لضمان المشاهدة الواضحة)، ومقاعدها مريحة، وتقدم عدداً أكبر من الأفلام، وبنوعية صورة وصوت متميزة، ورغم الميزات التي تقدمها هذه المجمعات، إلا أنها أقل كلفةً في تشغيلها من الدور متعددة المسارح. يعود هذا إلى توضع المجمعات خارج مركز المدينة - وهو عامل أساسي في رفع التكاليف - كما أن حجمها يمنحها ميزة اقتصادية في الشراء، وفي التشغيل، وارتفاعاً في مستوى الأفلام المعروضة.

رغم وجود أربع وعشرين شاشة عرض تعرض كل الأفلام الموجودة في السوق، إلا أن عامل الجذب الأهم كان المكان وليس الفيلم.

في أواخر التسعينيات ارتفع ربع هذه المجمعات من كل زبون أكثر من متوسط ربع الدار متعددة المسارح بنسبة ٨,٨٪. توسعت مناطق انتشار دور السينما - نصف قطر الدائرة التي يقطعها الجمهور لمشاهدة الأفلام - من ميلين في أواسط التسعينيات إلى خمسة أميال بالنسبة إلى مجمعات (AMC)[١].

ارتفع عدد الحضور لعروض الأفلام بين عامي ١٩٩٥ - ٢٠٠١ من ١,٢٦ مليار إلى ١,٤٩ مليار، ومع أن المجمعات شكلت ١٥٪ فقط من

---

(١) Screen Sources (2002).

مجموع شاشات السينما في الولايات المتحدة إلا أنها حققت ٣٨ ٪ من ريع شباك التذاكر.

أغرى نجاح المحيط الأزرق الذي أوجدته (AMC) اللاعبين في الصناعات الأخرى بتقليده، فبنيت العديد من المجمعات بوقت قصير جداً. لكن عدداً كبيراً منها أغلق بحلول عام ٢٠٠٠ بسبب بطء الحركة الاقتصادية، وغدت هذه الصناعة جاهزةً لإيجاد محيط أزرق جديد.

هذه لمحات من تاريخ صناعة السينما الأمريكية. لكن النموذج العام مماثل له في الأمثلة الأخرى. لم تكن هذه الصناعة مغريةً دوماً، ولم تكن هناك شركة مثالية دوماً. إنما بقي إيجاد المحيطات الزرقاء عاملاً مفصلياً يقود الشركة والصناعة ككل في مسار النمو المنفعي، وفي هذه الصناعة أوجد اللاعبون القدامى المحيطات الزرقاء ومنهم (AMC وPalace Theater).

يبين التاريخ أن (AMC) أوجدت محيطاً أزرق في مجال صناعة سينما المسرح بإنشائها للدور متعددة المسارح، ومن بعدها المجمعات، مغيّرةً بذلك مسار تطور الصناعة بأكملها مرتين، ورافعةً مستوى منفعتها، ونموها إلى مستوىً جديد.

لم تكن الابتكارات التقنية بحد ذاتها في قلب هذه المحيطات الزرقاء. بل الابتكار في القيمة، أوما ندعوه ابتكار القيمة.

نجد في اللمحات التي أوردناها حول هذه الصناعات الثلاث أن قدرة الشركة على تحقيق نمو منفعي مستمر. تعتمد بشكل كبير على البقاء في المقدمة في الجولات المتتالية لإيجاد المحيطات الزرقاء. المثاليةُ الدائمة صعبة التحقيق بالنسبة إلى أي شركة، وحتى الآن لم تستطع شركة واحدةٌ أن تقود الرحلة في المحيط الأزرق باستمرار، ولفترة طويلة.

على كل حال فإن الشركات ذات الأسماء الكبيرة هي التي استطاعت غالباً أن تعيد خلق ذاتها، بخلقها لمساحات جديدة من السوق.

من هذا المنطق. لم تكن هناك شركة مثاليةٌ دائماً، لكن يمكن للشركات أن تأمل بالحفاظ على امتيازها، بالاعتماد على الممارسة الاستراتيجية الممتازة.

تمثلت في هذه الصناعات الثلاث نماذج لعملية إيجاد المحيط الأزرق مع تباينات هامشية، إضافة لبقية الصناعات التي لحظناها في دراستنا.

الملحق ب

ابتكار القيمة

■ منظور إعادة بناء الاستراتيجية

هناك منظوران أساسيان للعلاقة بين بُنية الصناعة، وبين الفعاليات الاستراتيجية للاعبين في هذه الصناعة.

يعود المنظور البنيوي للاستراتيجية بجذوره إلى اقتصاديات المنظمة الصناعية(١). يعرض تحليل المنظمة الصناعية نموذجاً لأداء إدارة البنية، والذي يقترح تدفقاً عشوائياً من بنية السوق إلى الإدارة والأداء. تؤخذ بنية السوق على أساس ظروف العرض والطلب، لتشكل إدارة من نوع "بائع ومشتري" والتي تحدد بدورها "الأداء"(٢). تنتج التغيرات على مستوى

---

(١) المدرسة البنيوية لاقتصاديات المنظمات الصناعية، والتي تعود بجذورها إلى نموذج أداء إدارة البنية الذي قدمه جو باين، باستخدام إطار عمل رأسماليّ للصناعة يركز باين بشكل رئيس على أثر البنية على الأداء. للمزيد حول هذا الموضوع. انظر باين (١٩٥٦ - ١٩٥٩).

(٢) يبني ف. م. شيرر على عمل باين، ويسعى لإيجاد المسار العشوائي بين البنية، والأداء باستخدام الإدارة كمتغير مؤثر. للمزيد انظر شيرر (١٩٧٠).

النظام عن عوامل خارجية بالنسبة إلى بنية السوق كالتغييرات الاقتصادية، والقفزات التقنية[١].

من جهة أخرى يُبنى منظور إعادة بناء الاستراتيجية على نظرية النمو الداخلي. تعود هذه النظرية إلى جوزيف. أ. شومبيتر وملاحظته الجوهرية في أن القوى المغيّرة للبنية الاقتصادية، وللساحة الصناعية ، يمكنها أن تأتي من ضمن النظام نفسه[٢].

يُظهر شومبيتر أن الخلق يمكن أن يحدث داخلياً، ومصدره الرئيس هو المقاول المبدع[٣]. لكن ابتكار شومبيتر هذا ما زال ضمن الصندوق الأسود نظراً لكونه ناتجاً عن إبداع المقاولين، ولا يمكن إعادة إنتاجه بشكل منهجي.

أحرزت نظرية النمو الجديدة مؤخراً تقدماً على هذه الجبهة، حين أظهرت أن الخلق يمكن أن يتكرر داخلياً نتيجة فهم النماذج، أو الوصفات الكامنة وراء عملية الخلق[٤].

بالخلاصة فإن هذا التقدم النظري فَصَلَ وصفةَ الخلق، عن نموذج المعارف والأفكار التي ولدتها، عن مقاول شومبيتر. فاتحاً بذلك الطريق لإعادة الإنتاج المنهجية للخلق. لكن ورغم هذا التقدم المهم، فإننا ما نزال نفتقد لفهم ماهية هذه الوصفات أو التقدم. لا يمكن توظيف المعرفة والأفكار في إنتاج الخلق بغياب هذا، ولا تحقيق النمو على مستوى المنظمة.

---

(١) المصدر نفسه.

(٢) انظر جوزيف. أ. شومبيتر (١٩٧٥).

(٣) المصدر نفسه.

(٤) للمزيد حول نظرية النمو الجديدة، والنمو الداخلي. انظر بول رومر (١٩٩٠-١٩٩٤) و ج.م. غروسمان ز إ. هلبمان (١٩٩٥).

ينطلق منظور إعادة البناء، من حيث حطّت نظرية النمو الجديدة. بناء على نظرية النمو الجديدة فإن منظور إعادة البناء يقترح كيفية توظيف المعارف والأفكار في عملية خلق النمو الداخلي في المنظمة وإنتاجه، وتقترح بشكل خاص، إمكانية حدوث هذه العملية في أي منظمة، وفي أي وقت، عن طريق إعادة البناء المعنوي للبيانات الموجودة، ولعناصر السوق، بطريقة جديدة كلياً.

لكلٍ من هذين المنظورين تطبيقات هامة في كيفية تعامل الشركات مع الاستراتيجية. فمنظور البناء (أو التحديد حسب المحيط الخارجي) يقود عادةً إلى تفكير استراتيجي يرتكز على المنافسة، وعند التعامل مع البنية القائمة للسوق، فإن هذا المنظور يقود الشركات إلى اتخاذ موقف دفاعي أمام المنافسة في مساحة السوق القائمة. لكي تحافظ هذه الشركات على مكانها في السوق، فإن العاملين على وضع الاستراتيجية يركزون على التميز عن المنافسين، ويتم هذا عادةً من خلال تقدير ما يقدمه المنافسون، ومحاولة تقديم شيء أفضل منه. يُرى الحصول على حصة أكبر من هذا المنظور كلعبة "ربح الغير خسارةٌ لك" حيث يعدّ الربح الذي تحققه شركةٌ ما خسارة للشركة الأخرى.

من هنا فإن ظروف المنافسة تجعل طرف الطلب في المعادلة هو المتغير المحدِّد للاستراتيجية.

يقود هذا التفكير الاستراتيجي المنظمات إلى تقسيم الصناعات ، إلى صناعات مغرية وصناعات غير مغرية ليتخذ على هذا الأساس قرار الدخول إليها أو عدم الدخول. بعد دخول المنظمة في مجال صناعة ما، تختار الشركة كلفةً متميزةً أو موقعاً مميزاً، يتوافق مع أنظمتها الداخلية، ومع قدراتها للتغلب على المنافسة[1]. تُرى الكلفة هنا والقيمة كمقايضة،

(١) لمزيد من التفصيل حول استراتيجية المنافسة. انظر (١٩٨٠- ١٩٨٥ - ١٩٩٦).

ولأن المستوى الإجمالي للمنفعة في الصناعة يحدد أيضاً بعوامل بنيوية خارجية، فإن المنظمات تسعى بشكل أساسي لكسب الثروة وإعادة توزيعها بدلاً من خلق الثروة. أي إن المنظمات تركز على تقسيم المحيط الأحمر مما يحدّ النمو أكثر فأكثر.

بالنسبة إلى منظور إعادة البناء يبدو التحدي الاستراتيجي مختلفاً تماماً. فمع إدراك أن البنية وحدود السوق ليسا موجودين إلا في أذهان المديرين فإن المختصّين بوضع الاستراتيجية لايسمحون لبُنى السوق الموجودة بالحدّ من تفكيرهم.

بالنسبة إليهم فإن الطلب الإضافي موجود، وغير مطروق من قبل، والأمر الحاسم في هذه المشكلة هو كيفية إيجاده. يتطلب هذا بدوره تحويل الانتباه من العرض إلى الطلب، ومن التركيز على المنافسة إلى التركيز على ابتكار القيمة، وهذا يعني إيجاد قيمةٍ لخلقها وفتح باب طلبٍ جديد.

مع هذا التركيز في الذهن يمكن للمنظمات أن تأمل بإنجاز الرحلة لاستكشاف القمر، بنظرها باستمرار إلى ما وراء حدود المنافسة، وإعادة ترتيب العناصر الموجودة في الصناعات المختلفة، وإعادة بنائها في مساحة سوق جديدة، حيث يتولد مستوىً جديد من الطلب[١].

ليست هناك صناعة مغريةٌ، أو غير مغرية بالنسبة إلى منظور إعادة البناء، فهذه قواعد الممارسة الأفضل في هذه اللعبة. لذلك فإن المنافسة في اللعبة القديمة تصبح هنا أمراً غير مطروح. إن تحفيز جانب الطلب من الاقتصاد، والذي تعمل عليه استراتيجية ابتكار القيمة يعمل على توسيع الأسواق الحالية، وإيجاد أسواق جديدة.

---

(١) انظر كيم وماوبورغن (١٩٩٧ أ- ١٩٩٩ أ- ١٩٩٩ب).

يحقق من يعملون على ابتكار القيمة قفزةً في القيمة عن طريق توليد ثروة جديدة بدلاً من الحصول عليها من حساب المنافسين في المنطق التقليدي، لذا فإن مثل هذه الاستراتيجية تسمح للمنظمات بلعب لعبة "ربح الغير خسارةٌ لك" مع إمكانيات تحقيق مردود عالٍ.

كيف تتم إذن إعادة البناء، كما نرى فإن سيرك الشمس يختلف عن "التركيب"، و"إعادة التركيب" التي نوقشت في فقرة ابتكار القيمة[١]؟ يرى شومبيتر الابتكار مثلاً على أنه "تركيبة جديدة لوسائل الإنتاج".

رأينا في مثال سيرك الشمس تركيزاً على جانب الطلب، وفي وقت تتعلق فيه إعادة التركيب بإعادة تركيب التقنيات، أو وسائل الإنتاج الموجودة، والتركيز غالباً على جانب العرض. فإن لبنة البناء الأساسية في إعادة البناء هي عناصر القيمة بالنسبة إلى المستهلك، والكامنة وراء الحدود الحالية للصناعة، وهي ليست تقنيات، ولا أساليب للإنتاج.

تسعى إعادة التركيب من خلال تركيزها على جانب العرض إلى إيجاد حلول مبتكرةٍ للمشاكل القائمة. أما إعادة البناء فإنها تنفلت من الحدود المعنوية التي تخلقها القواعد الحالية للمنافسة من خلال النظر إلى جانب الطلب. إنها تركز على إعادة تحديد المشكلة القائمة بحد ذاتها. لم يعمل سيرك الشمس مثلاً على تقديم سيرك أفضل بإعادة تركيب المعارف القائمة، أو تقنيات العروض والمشاهد المقدمة. إنما عمل على إعادة بناء عناصر القيمة بالنسبة إلى المستهلك لإيجاد صيغةٍ جديدة من التسلية التي تجمع المرح والإثارة مع المستوى الفكري العالي للمسرح. تقود إعادة تحديد المشكلة عادةً إلى تغييرات في النظام بأكمله ومن هنا فإنها تؤدي أيضاً إلى تغيير الاستراتيجية. بينما قد تنتهي إعادة التركيب بإيجاد حلول جديدة للفعاليات الثانوية التي تخدم تعزيز الموقف الاستراتيجي الحالي.

---

(١) انظر جوزيف.أ. شومبيتر (١٩٣٤)، وآندرو هارغادون (٢٠٠٣).

تعمل إعادة البناء على صياغة الحدود ، وبنية الصناعة، وإيجاد محيط أزرق من مساحة سوق جديدة. من جهة أخرى فإن إعادة التركيب تزيد الاحتمالات التقنية إلى أقصى حد لها لاكتشاف حلول مبتكرة.

الملحق ج

حركية السوق لدى ابتكار القيمة

تقف حركية السوق لدى ابتكار القيمة في الجانب المقابل للممارسة التقليدية للابتكار التقني. حيث يعمل الثاني في الحالة النموذجية على وضع أسعار عاليةٍ، والحد من قدرة المستهلك على دفعها، ويرتبط بشكل أساسي برفع الأسعار لتحقيق أكبر ربح ممكن من ابتكارها، لتعود فيما بعد إلى خفض الأسعار والتكاليف في محاولة للحفاظ على حصتها من السوق ، وإحباط محاولات التقليد.

لكن في عالم خالٍ من الخصوم، ومن البضائع التي لا يمكن استبعادها، كالمعرفة والأفكار المصبوغة بإمكانات اقتصادية عالية، وإمكانات التعلم، وارتفاع العوائد، فإن أهمية الحجم، والسعر، والكلفة تزداد بطريقة غير مسبوقة[1].

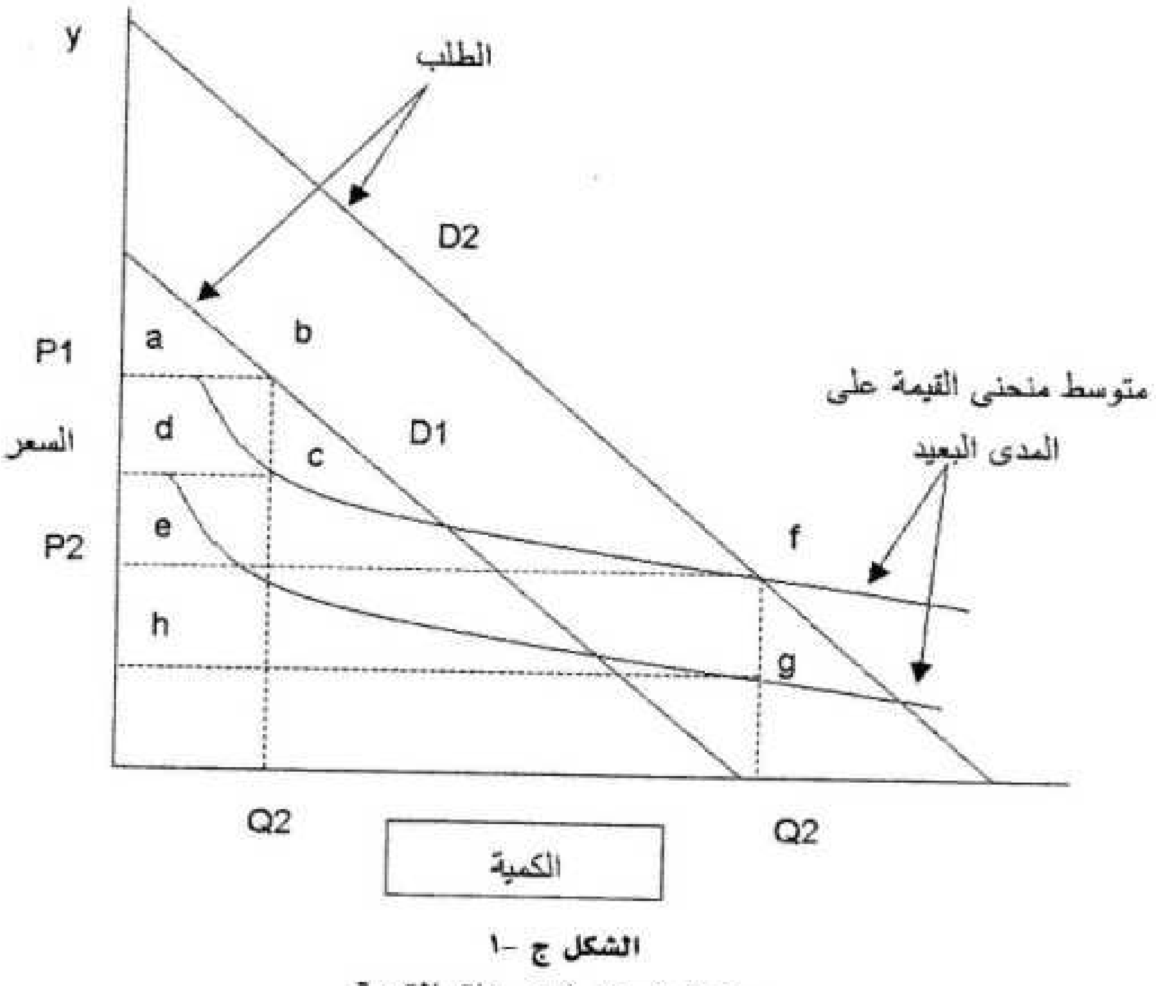
تعمل الشركات ما بوسعها تحت هذه الظروف، لتجذب الكتلة الأكبر

---

(١) للمزيد حول إمكانيات زيادة العوائد. انظر بول رومر (١٩٨٦) وو. ب. آرثر (١٩٩٦).

من الزبائن المستهدفين من الخارج، وتوسّع حجم السوق بتقديمها لقيمة متميزة، وبسعر في متناولهم.

يظهر الشكل ج -١ أن ابتكار القيمة يزيد بشكل كبير من قبول بضاعةٍ ما، رافعاً منحنى الطلب من D1 إلى D2.



الشكل ج -١
حركية السوق لدى خلق القيمة

يحدد السعر بشكل استراتيجي، وكما في مثال (Swatch) فإنه يتغير من (p1 إلى p2) لجذب كتلة المستهلكين في السوق المتوسعة. يزيد هذا في الكمية المباعة من (Q1 إلى Q2)، ويبني سمعة جيدة للاسم التجاري، على أساس القيمة غير المسبوقة.

لكن الشركة تدخل في عملية تحديد الكلفة المستهدفة لتخفض منحنى متوسط الكلفة على المدى البعيد من (LRAC1 إلى LRAC2)، ولكي تزيد

في الوقت نفسه من قدرتها على تحقيق المنفعة، وتحمي نفسها من التقليد. من ثمّ يتلقى المستهلكون قفزةً في النوعية، مما يغير فائض المستهلك من (axb إلى eyf)، وتكسب الشركة قفزة في المنفعة وفي النمو ، بحيث تتغير منطقة المنفعة من (abcd إلى efgh).

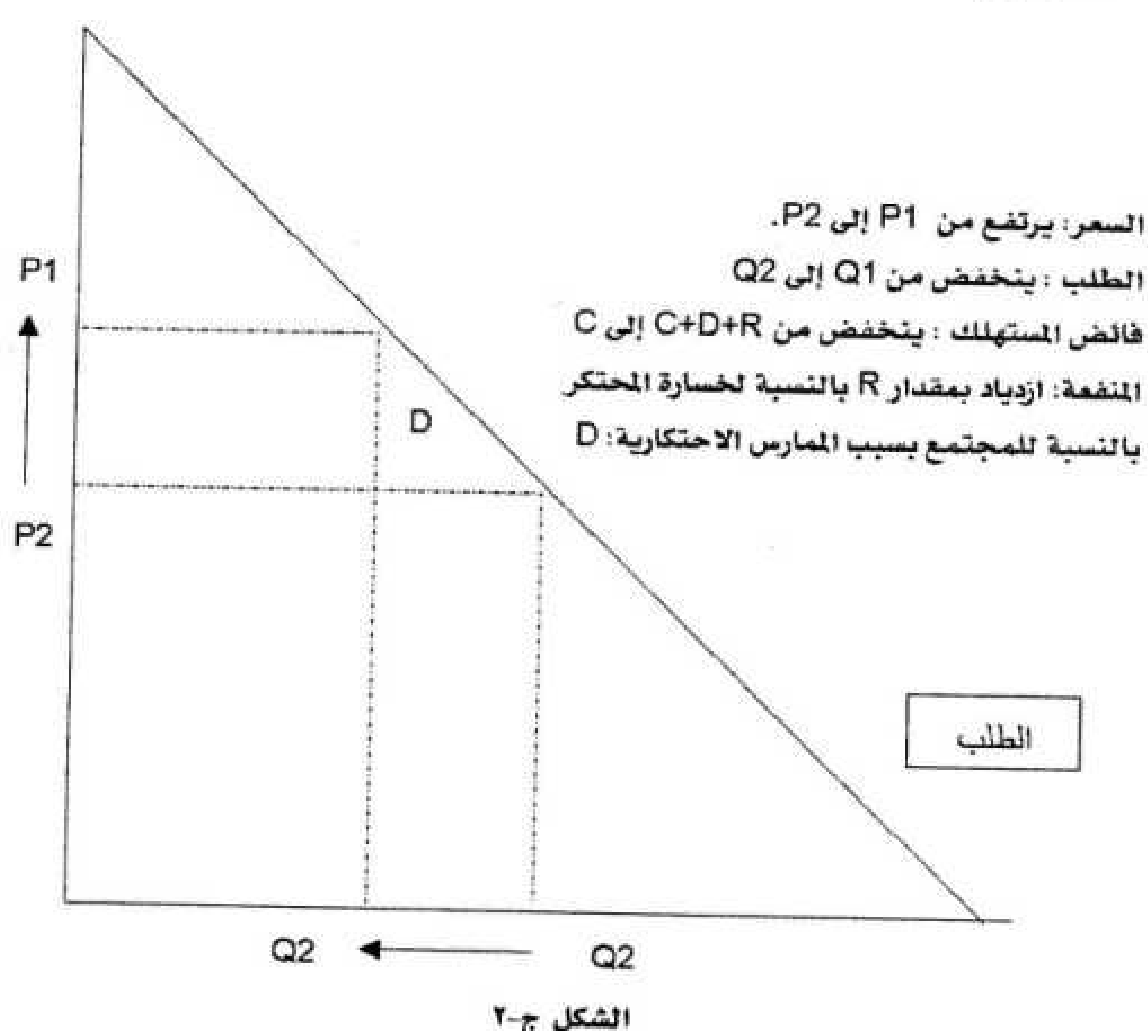
البناء السريع للاسم التجاري للشركة بنتيجة القيمة غير المسبوقة المقدمة للسوق، إضافة إلى الدفع المتزامن باتجاه تخفيض التكاليف، كل هذا يجعل المنافسة أمراً غير مطروح فعلاً، ويجعل اللحاق بهذه الشركة أمراً صعباً باعتبار الميزان الاقتصادي للشركة، والتعلم، وزيادة العوائد. ما يأتي بعد ذلك هو ظهور حركيات السوق المبنية على مبدأ المنفعة للجميع، حيث تكسب الشركات مواقع سيادية في الوقت نفسه الذي يخرج المستهلكون فيه وهم رابحون.

ارتبطت المنظمات ذات المواقع الاحتكارية تقليدياً بفعاليتين تسببان لها خسارة اجتماعية. الأولى زيادة منفعتها بوضع أسعارٍ عالية، مما يمنع الزبائن من شراء المنتج رغم رغبتهم بذلك، لكونهم غير قادرين على دفع ثمنه.

الثانية هي الافتقاد للمنافسة الحقيقية، حيث إن المنظمات ذات الموقع الاحتكاري لا تركز عادةً على تخفيض التكاليف، وتستهلك أكثر فأكثر من الموارد النادرة.

كما يظهر من الشكل ج-٢ فإنه وتحت ظروف الممارسة الاحتكارية التقليدية يرتفع مستوى السعر من (P1 إلى P2) خاصة في ظروف المنافسة القوية تحت الاحتكار. بالنتيجة ينخفض الطلب من (Q1 إلى Q2). عند هذا المستوى من الطلب يزيد المحتكر أرباحه من المنطقة R، ومع تعرضه لحالة من المنافسة القوية. بسبب السعر العالي المفروض على المستهلك، فإن فائض المستهلك ينخفض من المنطقة (C+R+D) إلى المنطقة (C).

في هذه الأثناء تتعرض الممارسة الاحتكارية التي تستهلك المزيد من موارد المجتمع لخسارة كبيرة في المنطقة (D) بالنسبة إلى المجتمع على نطاق واسع.



الشكل ج-٢
من المنافسة المثالية إلى الممارسة الاحتكارية

يحقق المحتكر أرباحه هنا على حساب المستهلكين والمجتمع عامة.

من جهة أخرى فإن استراتيجية المحيط الأزرق تعمل ضد هذا النوع من رفع السعر الشائع في ظروف الاحتكار التقليدية. لا يتجه تركيز استراتيجية المحيط الأزرق إلى تقديم المنتج بسعر عالٍ، بل تركز على خلق طلب جديد عن طريق قفزة في القيمة المقدمة للمستهلك، وبسعر مقبول بالنسبة إليه. يولد هذا حافزاً ليس لتخفيض التكاليف إلى أدنى حدٍّ

ممكن فقط. بل والحفاظ عليها عند هذا المستوى لإحباط محاولات التقليد.

يكسب المستهلكون بهذه الطريقة، كما يستفيد المجتمع من الفعالية المتطورة. يخلق هذا الأمر سيناريوهات منفعة متبادلة، ويتم تحقيق إنجازٍ كبير في القيمة بالنسبة إلى المستهلكين، وبالنسبة إلى الشركة، وإلى المجتمع عامة.

المراجع

A+ Magazine. 1987. "Back In Time." February, 48–49.

Abernathy, William J., and Kenneth Wayne. 1974. "Limits to the Learning Curve." *Harvard Business Review* 52, 109–120.

Adams, Walter, and James W. Brock. 2001. *The Structure of American Industry*. 10th edition. Princeton, NJ: Prentice Hall.

Ahn, Sanghoon. 2002. "Competition, Innovation, and Productivity Growth: A Review of Theory and Evidence." OECD Working Paper 20.

Andrews, Kenneth R. 1971. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin.

Ansoff, H. Igor. 1965. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw Hill.

Antique Automobile Club of America. 2002. *Automotive History—A Chronological History*. <http://www.aaca.org/history>. Accessed 18 June 2002.

Arrow, Kenneth J. 1962. "Economic Welfare and the Allocation of Resources for Inventions," in *The Rate and Direction of Inventive Activity*, edited by R. R. Nelson. Princeton, NJ: Princeton University Press, 609–626.

Arthur, W. B. 1996. "Increasing Returns and the New World of Business." *Harvard Business Review* 74, July–August, 100–109.

Auerbach, Paul. 1988. *Competition: The Economics of Industrial Change*. Cambridge: Basil Blackwell.

Baddely, A. D. 1990. *Human Memory: Theory and Practice*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

Bain, Joe S. 1956. *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Bain, Joe S., ed. 1959. *Industrial Organization*. New York: Wiley.

Baird, Inga S., and Howard Thomas. 1990. "What Is Risk Anyway? Using and Measuring Risk in Strategic Management," in *Risk, Strategy, and Management*, edited by Richard A. Bettis and Howard Thomas. Greenwich, CT: JAI Press Inc.

Balmer, J. 2001. "The New Jet Set." *Barron's* 19, November.

Bettis, Richard A., and Howard Thomas, eds. 1990. *Risk, Strategy, and Management*. Greenwich, CT: JAI Press Inc.

Birkler, J., et al. 2001. "Assessing Competitive Strategies for the Joint Strike Fighter: Opportunities and Options." Santa Monica, CA: Rand Corporation.

Blau, P. M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.

Borzak, L., ed. 1981. *Field Study: A Source Book for Experiential Learning*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Breen, Bill. 2002. "High Stakes, Big Bets." *Fast Company*, April.

Chandler, Alfred. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: The MIT Press.

Christensen, Clayton M. 1997. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Caused Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.

Collins, Jim, and Jerry Porras. 1994. *Built to Last*. New York: Harper Business.

Committee on Defense Manufacturing in 2010 and Beyond. 1996. *Defense Manufacturing in 2010 and Beyond*. Washington, DC: National Academy Press.

Copernicus and Market Facts. 2001. *The Commoditization of Brands and Its Implications for Marketers*. Auburndale, MA: Copernicus Marketing Consulting.

D'Aveni, Richard A., and Robert Gunther. 1995. *Hypercompetitive Rivalries: Competing in Highly Dynamic Environments*. New York: Free Press.

Day, George S., and David J. Reibstein, with Robert Gunther, eds. 1997. *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*. New York: John Wiley.

Department of Defense Press Conference. 1993. "DOD Bottom Up Review." *Reuter's Transcript Report*, 1 September.

Digital History. 2004. *Chronology of Film History*. <http://www.digitalhistory.uh.edu/historyonline/film_chron.cfm>. Accessed 4 February 2004.

Drucker, Peter F. 1985. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. London: William Heinemann.

———. 1992. *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*. New York: Dutton.

Economist. 2000. "Apocalypse Now." 13 January.

———. 1981. "Detroit Moves the Metal." 15 August.

———. 2001. "A New Orbit." 12 July.

Fallows, James. 2002. "Uncle Sam Buys an Airplane." *Atlantic Monthly*, June.

Federation of Atomic Scientists. 2001. "F-35 Joint Strike Fighter." <http://www.fas.org/man/dod-101/sys/ac/f-35.htm>. Accessed 21 October 2002.

Financial Times. 1999. "Compaq Stays Top of Server Table." 3 February.

Ford Motor Company. 1924. *Factory Facts from Ford*. Detroit.

Fortune. 1982. "Fortune Double 500." June.

Foster, Richard, and Sarah Kaplan. 2001. *Creative Destruction*. New York: Doubleday.

Freedman, David H. 2002. "Inside the Joint Strike Fighter." *Business 2.0*, February.

Friedrich, Otto. 1983. "1982 Person of the Year: The Personal Computer." *Time*. <http://www.time.com/time/poy2000/archive/1982.html>. Accessed 30 June 2002.

Gladwell, Malcom. 2000. *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. New York: Little Brown & Company.

Grodzins, Morton. 1957. "Metropolitan Segregation." *Scientific American* 197, October.

Grossman, G. M., and E. Helpman. 1995. *Innovation and Growth*. Cambridge, MA: The MIT Press.

Hamel, Gary, and C. K. Prahalad. 1994. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.

Hamel, Gary. 1998. "Opinion: Strategy Innovation and the Quest for Value." *MIT Sloan Management Review* 39, no. 2, 8.

———. 2000. *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press.

Hargadon, Andrew. 2003. *How Breakthroughs Happen*. Boston: Harvard Business School Press.

Herbst, Kris. 2002. "Enabling the Poor to Build Housing: Cemex Combines Profit and Social Development." *Changemakers Journal*, September/October.

Herzberg, F. 1966. *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: World Publishing.

Hill, Charles W. L. 1988. "Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost." *Academy of Management Review* 13, July, 401–412.

Hindle, T. 1994. *Field Guide to Strategy*. Boston: The Economist Books.

History of Computing Project. "Univac." <http://www.thocp.net/hardware/univac.htm >. Accessed 28 June 2002.

Hofer, Charles W., and Dan Schendel. 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, MN: West Publishing.

Hoovers Online. <http://www.hoovers.com/>. Accessed 14 March 2003.

International Business Machines. 2002. *IBM Highlights: 1885–1969*. <http://www-1.ibm.com/ibm/history/documents/pdf/1885-1969.pdf>. Accessed 23 May 2002.

Kanter, Rosabeth Moss. 1983. *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*. New York: Simon & Schuster.

Katz, D. 1964. "The Motivational Basis of Organizational Behavior." *Behavioral Science* 9, 131–146.

Katz, Michael, and Carl Shapiro. 1994. "Systems Competition and Network Effects." *Journal of Economic Perspectives* 8, no. 2, 93–115.

Kim, W. Chan, and Renée Mauborgne. 1993. "Procedural Justice, Attitudes and Subsidiary Top Management Compliance with Multinational's Corporate Strategic Decisions." *The Academy of Management Journal* 36, no. 3, 502–526.

———. 1996. "Procedural Justice and Manager's In-role and Extra-role Behavior." *Management Science* 42, April, 499–515.

———. 1997a. "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth." *Harvard Business Review* 75, January–February, 102–112.

———. 1997b. "On the Inside Track." *Financial Times*, 7 April.

———. 1997c. "When 'Competitive Advantage' Is Neither." *Wall Street Journal*, 21 April.

———. 1997d. "Fair Process: Managing in the Knowledge Economy." *Harvard Business Review* 75, July–August.

———. 1998. "Procedural Justice, Strategic Decision Making and the Knowledge Economy." *Strategic Management Journal*, April.

———. 1999a. "Creating New Market Space." *Harvard Business Review* 77, January–February, 83–93.

———. 1999b. "Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy." *Sloan Management Review* 40, no. 3, Spring.

———. 2000. "Knowing a Winning Business Idea When You See One." *Harvard Business Review* 78, September–October, 129–141.

———. 2002. "Charting Your Company's Future." *Harvard Business Review* 80, June, 76–85.

———. 2003. "Tipping Point Leadership." *Harvard Business Review* 81, April, 60–69.

Kolb, D. A. 1983. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. New York: Prentice Hall Press.

Korea Economic Daily. 2004. 20, 22, 27 April; 4, 6 May.

Koszarski, R. 1990. *An Evening's Entertainment: The Age of the Silent Feature Picture, 1915–1928*. New York: Scribner and Sons.

Kuhn, Thomas S. 1996. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.

Larkin, J., and H. Simon. 1987. "Why a Diagram Is (Sometimes) Worth 10,000 Words." *Cognitive Science* 4, 317–345.

Ledoux, Joseph. 1998. *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life*. New York: Simon & Schuster.

Lester, P. 2000. *Visual Communication Images with Messages*. Second edition. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.

Lind, E. A., and T. R. Tyler. 1988. *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press.

Literary Digest. 1899. 14 October.

Markides, Constantinos C. 1997. "Strategic Innovation." *Sloan Management Review*, Spring.

Mazzucato, Mariana, and Willi Semmler. 1998. "Market Share Instability and Stock Price Volatility during the Industry Life-cycle: US Automobile Industry." *Journal of Evolutionary Economics* 8, no. 4, 10.

McCalley. Bruce. 2002. *Model T Ford Encyclopedia, Model T Ford Club of America*, May. <http://www.mtfca.com/eucyclo/index.htm>. Accessed 18 May 2002.

McKenna, Regis.1989. *Who's Afraid of Big Blue?* New York: Addison-Wesley.

Mintzberg, H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, and Planners*. New York: Free Press.

Mintzberg, H., B. Ahlstrand, and J. Lampel. 1998. *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: Prentice Hall.

Moore, James F. 1996. *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York: HarperBusiness.

Morris, J. S., et al. 1998. "Conscious and Unconscious Emotional Learning in the Human Amygdala." *Nature* 393, 467–470.

NetJets. 2004. "The Buyers Guide to Fractional Aircraft Ownership." <http://www.netjets.com>. Accessed 8 May 2004.

New York Post. 1990. "Dave Do Something." 7 September.

New York Times. 1906. "'Motorists Don't Make Socialists,' They Say." 4 March, 12.

Norretranders, T. 1998. *The User Illusion: Cutting Consciousness Down to Size*. New York: Penguin Press Science.

North American Industry Classification System: United States 1997. 1998. Lanham, VA: Bernan Press.

Nova. 2003. "Battle of the X-Planes." PBS. 4 February.

Ohmae, Kenichi. 1982. *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*. New York: McGraw-Hill.

———. 1990. *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*. New York: HarperBusiness.

———. 1995a. *End of the Nation State: The Rise of Regional Economies*. New York: HarperCollins.

Ohmae, Kenichi, ed. 1995b. *The Evolving Global Economy: Making Sense of the New World Order*. Boston: Harvard Business School Press.

O'Reilly, C., and J. Chatman. 1986. "Organization Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance Identification, and Internationalization on Prosocial Behavior." *Journal of Applied Psychology* 71, 492–499.

Pascale, Richard T. 1990. *Managing on the Edge*. New York: Simon & Schuster.

Peters, Thomas J., and Robert H. Waterman Jr. 1982. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Warner Books.

Phelps, Elizabeth A., et al. 2001. "Activation of the Left Amygdala to a Cognitive Representation of Fear." *Nature Neuroscience* 4. April, 437–441.

Porac, Joseph, and Jose Antonio Rosa. 1996. "Rivalry, Industry Models, and the Cognitive Embeddedness of the Comparable Firm." *Advances in Strategic Management* 13, 363–388.

Porter, Michael. E. 1980. *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

———. 1985. *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

———. 1996. "What Is Strategy?" *Harvard Business Review* 74, November-December.

Prahalad, C. K., and Gary Hamel. 1990. "The Core Competence of the Corporation." *Harvard Business Review* 68, no. 3, 79–91.

Rohlfs, Jeffrey. 1974. "A Theory of Interdependent Demand for a Communications Service." *Bell Journal of Economics* 5, no. 1, 16–37.

Romer, Paul M. 1986. "Increasing Returns and Long-Run Growth." *Journal of Political Economy* 94, October, 1002–1037.

———. 1990. "Endogenous Technological Change." *Journal of Political Economy* 98, October, S71–S102.

———. 1994. "The Origins of Endogenous Growth." *Journal of Economic Perspectives* 8, Winter, 3–22.

Schelling, Thomas C. 1978. *Micromotives and Macrobehavior*. New York: W. W. Norton and Co.

Scherer, F. M. 1970. *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Chicago: Rand McNally.

———. 1984. *Innovation and Growth: Schumpeterian Perspectives*. Cambridge, MA: The MIT Press.

Schnaars, Steven P. 1994. *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers*. New York: Free Press.

Schumpeter, Joseph A. 1934. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

———. 1975 (originally published 1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper.

Screen Source. 2002. "US Movie Theater Facts." <http://www.amug.org/~scrnsrc/theater_facts.html>. Accessed 20 August 2002.

Sloan, Alfred. 1965. *My Years with General Motors*. London: Sidgwick & Jackson.

Standard Industrial Classification Manual. 1987. Paramus, NJ: Prentice Hall Information Services.

Tellis, G., and P. Golder. 2002. *Will and Vision*. New York: McGraw Hill.

Thibault, J., and L. Walker. 1975. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Tufte, E. R. 1982. *The Visual Display of Quantitative Information*. Cheshire, CT: Graphics Press.

United Nations Statistics Division. 2002. *The Population and Vital Statistics Report*.

United States Air Force. 2002. "JSF Program Whitepaper." <http://www.jast.mil.> Accessed 21 November 2003.

von Clausewitz, Carl. 1993. *On War*. Edited and translated by Michael Howard and Peter Paret. New York: Knopf.

von Hippel, Eric. 1988. *The Sources of Innovation*. New York: Oxford University Press.

White, Harrison C. 1981. "Where Do Markets Come From?" *American Journal of Sociology* 87, 517–547.

White, Lawrence J. 1971. *The Automotive Industry after 1945*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

White, R. E. 1986. "Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation." *Strategic Management Journal* 7, 217–231.

Wilson, James Q., and George L. Kelling. 1982. "Broken Windows." *Atlantic Monthly*, March, vol. 249, no. 3, 29.

Zook, Chris. 2004. *Beyond the Core: Expand Your Market Without Abandoning Your Roots*. Boston: Harvard Business School Press.

نبذة عن المؤلفين

و. تشان كيم هو أستاذ مجموعة بروس د. هندرسون الاستشارية في بوسطن حول الاستراتيجية والإدارة العالمية لدى المدرسة الأوربية لإدارة الأعمال. عمل قبل هذا أستاذاً في جامعة ميشيغان لإدارة الأعمال. كما كان عضواً في مجلس الإدارة، ومستشاراً لعدد من المنظمات الدولية في أوربة، والولايات المتحدة، وشرق آسية. نشر عدداً كبيراً من المقالات حول الاستراتيجية، وإدارة المنظمات العالمية في Academy of Management Journal, Management Science, Organization Science, Strategic Management Journal, Administrative Science Quarterly, Journal of International Business Studies, Harvard Business Review وغيرها.

حققت مقالاته في Harvard Business Review أعلى المبيعات حول العالم، وبيع منها أكثر من نصف مليون نسخة ، وهو مساهم في Financial Times, Wall Street Journal, Wall Street Journal Europe, Asian Wall Street Journal, New York Times, South China Morning Post وغيرها.

عضو في مجلس الاقتصاد العالمي في دايفوس، وعضو مستشار للاتحاد الأوربي. فاز بجائزة (Eldrige Haynes) التي تقدمها أكاديمية إدارة الأعمال العالمية ، واتحاد إدارة الأعمال العالمية في إلدريج هاينز، وذلك لأفضل ورقة عمل أصيلة في الميدان العالمي لإدارة الأعمال.

عضو مؤسس لشبكة ابتكار القيمة (VIN)، وهي شبكة عالمية تعمل ضمن إطار عمل مفاهيم ابتكار القيمة، وهو عضو مجلس إدارة Vaue Innovation Tank في سنغافورة.

رينيه ماوبورغن عضو في المدرسة الأوربية لإدارة الأعمال ، وأستاذة الاستراتيجية والإدارة في المدرسة الأوربية لإدارة الأعمال فاونتن بلو - فرنسة، وهي عضو في . World Economic Forum نشر عدداً كبيراً من المقالات حول الاستراتيجية وإدارة المنظمات العالمية في Academy of Management Journal, Management Science, Organization Science, Strategic Management Journal, Administrative Science Quarterly, Journal of International Business Studies, Harvard Business Review وغيرها.

حققت مقالاتها في Harvard Business Review أفضل المبيعات حول العالم ، وبيع منها أكثر من نصف مليون نسخة.

الأستاذة ماوبورغن مساهمة في Financial Times, Wall Street Journal, Wall Street Journal Europe, New York Times, وغيرها.

نشرت أبحاثها في The Economist, Strategy + business, The Timesof London, Wirtschaftswoche, The Conference Board, l'Expantion, B?rsen, Svenka Dagbladet, The Australian Financial Review, South China Morning Post, Sunday Times of South Africa, Straits Times Singapore, Handelsblatt وغيرها.

فازت بجائزة Eldrige Haynes التي تقدمها أكاديمية إدارة الأعمال العالمية، واتحاد إدارة الأعمال العالمية في إلدريج هاينز، وذلك لأفضل ورقة عمل أصيلة في الميدان العالمي لإدارة الأعمال.

ماوبورغن من مؤسسي شبكة ابتكار القيمة (VIN)، وهي شبكة عالمية تعمل ضمن إطار عمل مفاهيم ابتكار القيمة، وهي عضو مجلس إدارة Vaue Innovation Tank في سنغافورة.

مستخلص

كتاب يتعلق بالصداقة والولاء وبإيمان الفرد بالآخر من أجل بناء المستقبل والحصول على الزبائن دون منافسة، وإنشاء العلاقات الناجحة، ورفع مستوى الأداء.

ينقسم الكتاب إلى ثلاثة أقسام سمى المؤلفان كل قسم منها جزءاً، وقسما الأجزاء إلى فصول ثمانية في مجملها.

عنون المؤلفان الجزء الأول باسم الكتاب، وفيه فصلان، الفصل الأول (إيجاد المحيطات الزرقاء) لإنشاء مساحة سوق جديدة والتأثير فيها والتحرك بها التحرك الاستراتيجي. والفصل الثاني (الأدوات التحليلية وأطر العمل)، فذكرا منها أربع فعاليات وثلاث ميزات استراتيجية.

وقُسم الجزء الثاني (صياغة استراتيجية المحيط الأزرق) إلى أربعة فصول؛ الفصل الأول لإعادة بناء حدود السوق، والفصل الثاني للتركيز على الصورة الكبيرة لا على الأرقام، والفصل الثالث للامتداد في السوق إلى أبعد من الطلب الحالي من أجل الانطلاق نحو الغنيمة الأكبر، والفصل الرابع للسعاية نحو السياق الاستراتيجي الصحيح من خلال خطوات مدروسة.

وانقسم الجزء الثالث (تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق) إلى فصلين؛ الفصل الأول للتغلب على العقبات المنظماتية، وجاءت فيه مقترحات عديدة حيوية في سبيل ذلك. والفصل الثاني جاء تحت عنوان (اجعل التنفيذ متكاملاً مع استراتيجيتك وجزءاً منها).

وانتهى الكتاب بخاتمة في استمرارية استراتيجية المحيط الأزرق وتجديدها، بعدها ثلاثة ملاحق (لمحات من النموذج التاريخي لإيجاد المحيط الأزرق) و (ابتكار القيمة) و(حركة السوق لدى ابتكار القيمة).

Extract

This book is about friendship loyalty and believing in each other to build the future, get customers without competition and create successful relationships and leverage performance levels.

The book is divided into three parts:

Part One is given the book title. It involves two chapters:

- "Creating Blue Oceans": reaching out for a new market space and performing strategic moves.
- "Analytical tools and frameworks", which introduces four activities and three strategic characteristics.

Part Two: "Formulating Blue Ocean Strategy" is divided into four chapters:

- Reconstructing Market Boundaries
- Focusing on the Big Picture not the Numbers
- Reaching beyond Existing Demands
- Getting the Strategic Sequence Right

Part Three: "Executing Blue Ocean Strategy" is divided into two chapters:

- Overcoming Key Organizational Hurdles
- Building Execution into Strategy

The conclusion is about the sustainability and Renewal of Blue Ocean Strategy.

The book includes three appendices:

- A sketch of the Historical Pattern of the Blue Ocean Creation
- Value innovation
- The Market Dynamics of value innovation



آفاق معرفة متجددة
www.fikr.com

BLUE OCEAN STRATEGY

Istrātījīyat al - Muḥīṭ al - Azraq

by: W. Chan Kim & Renée Mauborgne

tr. : Janbut Ḥāfiẓ

لن ترى المنافسة مرةً أخرى من نفس المنظور الذي اعتدت رؤيتها منه. يقـدم كيم و ماوبرغن قضيةً مقنعةً لمقاربة الاستراتيجية مقاربةً خلاقـة غـير تنافسـية. إصرارهما على خلق القيمة وربط أصحاب العلاقة يجعل هذا الكتاب من الكتـب الواجب قراءتها لكل من التنفيذيين، وطلاب إدارة الأعمال.

كارلوس غصن الرئيس والمدير التنفيذي
لشركة Nissan Motor Co.,Ltd.

"كتاب قيّـم جداً . يغوص في تجارب الشركات لمجالات مختلفةٍ كالسـاعات، والإسمنت، والحواسب، والسيارات، وحتى في مجال السيرك. ليلقي بضوء جديـد على كيفية تطوير استراتيجيات المستقبل".

نيكولاس حايك، رئيس مجلس إدارة مجموعة Swatch

"أنصح بكتاب " استراتيجية المحيط الأزرق" لكل موظف تنفيذي في القطـاع الخاص أو العام. إنه يشرح كيفية الانعتاق من الحالة القائمة ، وإيجاد اسـتراتيجية رابحةٍ للمستقبل، وتنفيذها بسرعة وبكلفةٍ منخفضة. وإضافة لكونه دليلاً عملياً فإنه يقدم آفاق رؤية جديدة".

ويليام براتون رئيس شرطة مدينة لوس أنجلس ، .
والمفوض السابق لشرطة مدينة نيو يورك.

" ليست استراتيجيات كيم وماوبرغن أصيلةً فحسب بل عمليةً أيضـاً. وقـد استخدمتها شركتنا وحققت نتائج عظيمة. يقدم المؤلفان مساراً جديداً شـجاعاً لكسب المستقبل ".

باتريك سنوبول كبير المدرين التنفيذيين
في Norwich Union Insurance

